

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ENVOLVIMENTO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO NA**  
**ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES**

**Sérgio Nunes Muritiba**

**Orientador: Prof. Dr. Eduardo Vasconcellos**

**São Paulo**

**2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Suely Vilela  
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**SÉRGIO NUNES MURITIBA**

**ENVOLVIMENTO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO NA  
ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES**

Tese apresentada ao Departamento de  
Administração da Faculdade de  
Economia, Administração e  
Contabilidade da Universidade de São  
Paulo como requisito para a obtenção do  
título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Vasconcellos

São Paulo

2009

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Muritiba, Sérgio Nunes

Envolvimento dos conselhos de administração na estratégia das organizações / Sérgio Nunes Muritiba. – São Paulo, 2009.

145 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2009

Bibliografia.

1. Governança corporativa 2. Estratégia organizacional 3. Internacionalização de empresas 4. Conselho de Administração I. Universidade de São

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente às pessoas que ficaram mais próximas à tese, e que diretamente permitiram e a modificaram para que ela acontecesse.

Agradeço então, primeiramente ao professor Eduardo, não apenas pela orientação, que eu já conhecia e vivenciei o impacto da qualidade dela, mas ao companheirismo e parceria em todos os aspectos possíveis para o desenvolvimento da tese e pessoal.

Agradeço à Patricia pelo apoio e construção conjunta não apenas da tese, mas da estrutura pessoal e familiar que permitiu que isto se tornasse possível, além de esposa sempre foi competente em todos os sentidos

Agradeço ao professor Larry pela mudança de amplitude de pensamento e incorporação de um pensamento que superou as fronteiras de um país, sob sua orientação quando estive fora, deixei de ter apenas a nacionalidade brasileira e passei a ser um cidadão e pesquisador do mundo. Agradeço pela oportunidade de vivenciar em plenitude a experiência de viver e estudar em outro país, mesmo com um tempo considerado curto.

Agradeço também ao professor Michael por uma mudança de forma de construção do trabalho, me ajudou a entender como publicar para o mundo, e novas possibilidades se abriram para mim, com as dicas pragmáticas de como organizar um estudo.

Agradeço às condições de estudo que tive que me permitiram desenvolver. A USP, e o conceito de multiplicação e criação de conhecimento. E a universidade que me recebeu, como aluno e tanto ajudou na formação mais completa, Virginia Tech, nos EUA. Aos ideais dos pesquisadores que mais do que nunca me sinto parte.

Agradeço às instituições e empresas. Graças a elas pude mais do que fazer a parte de coleta de dados. Eu pude adaptar o estudo e colocar a dose de realidade e pragmatismo que moldaram este estudo. Agradeço então a todas as empresas que responderam, e também a todas que receberam o questionário, mas por um motivo ou por outro não puderam responder, mas me atenderam e fizeram o possível.

Agradeço muito fortemente ao que eu considero um exemplo de orgulho para todo brasileiro, investidor ou não, a bolsa de valores do Brasil, a BM&FBovespa. Por acreditar e apoiar facilitou muito o acesso ao estudo e serviu de incentivo a continuar, principalmente para os momentos mais difíceis da coleta de dados.

Agradeço à instituição que faz com que estudar este tema pareça acessível, mesmo quando todos falam que é impossível, o IBGC, o apoio em diversas fases, principalmente quando precisei fazer parte do público e interagir com eles, mais do que apenas entrevistá-los.

Aproveito para agradecer as instituições de fomento que me deram condições de poder me dedicar inteiramente ao doutorado. Primeiramente agradeço à FAPESP pelo apoio de dois anos de bolsa e ao CNPq pela bolsa no começo do doutorado.

Agradeço agora à minha família, que me deram alegrias, e principalmente me fizeram esquecer por diversos momentos que a tese existia. Aos meus pais, José e Mari, meu irmão Beto, cunhada, tios, tias, primos, toda esta grande família que tanto gosto de ter.

Agradeço aos amigos que eu tenho e muitos que deixei de ver durante a tese.

Agradeço aos dois colaboradores, Luciana e Felipe, que me ajudaram numa parte delicada e trabalhosa de coleta e tabulação de dados.

Agradeço a todos os professores com que tive oportunidade de aprender e que me ensinaram das mais diferentes formas, principalmente aos professores da USP e da Virginia Tech.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que me acompanharam e foram companheiros de jornada. Principalmente os meus amigos que passavam pelos mesmos problemas e alegrias ao fazer a tese. Era muito bom ver outras pessoas dedicadas e se esforçando o máximo para concluir este longo trabalho.

## RESUMO

Esta tese tem o objetivo de analisar o envolvimento do conselho na estratégia com relação ao perfil do conselho de administração e ao grau de internacionalização das empresas.

Para isso, foi realizado um levantamento quantitativo com 38 conselheiros de empresas listadas na BMF&Bovespa e classificadas nos níveis diferenciados de governança corporativa. Dentre o total de 150 empresas listadas nos níveis diferenciados, a amostra do estudo foi de 25,3%.

Os resultados mostraram que, nas empresas listadas nos níveis diferenciados de governança, o conselho de administração tem elevado envolvimento nas estratégias. Isso se comprovou pelas hipóteses do estudo, que mostraram que o conselho se envolve mais nas atribuições estratégicas do que nas demais. Eles também se envolvem mais nas premissas (em primeiro lugar) e na formulação (em segundo) do que nas demais etapas da gestão estratégica, a implementação e o controle.

Os conselhos de administração dessas empresas também estão muito envolvidos com as decisões de competitividade global, mesmo aqueles nas empresas que não estão em alto grau de internacionalização. Destacou-se que decisões de maior impacto financeiro são as que tem maior envolvimento do conselho. Outras decisões, por sua vez importantes, apresentaram notas relativamente baixas como os aspectos mercadológicos e de pesquisa e desenvolvimento, o que ajuda a ter uma noção mais clara do tipo de envolvimento.

Em sintonia com os estudos anteriores sobre envolvimento dos conselhos na estratégia, mesmo se envolvendo bastante, os conselhos das empresas pesquisadas acreditam que o nível ideal de envolvimento é maior.

Os achados também sugeriram uma possível relação entre o perfil do conselho e seu nível de envolvimento nas estratégias, de forma que os conselhos com maior número de membros externos, mais centralizadores e que possuem comitês de estratégia são também os que apresentaram níveis maiores de envolvimento nas estratégias.

## **ABSTRACT**

This thesis aims to examine the involvement of the boards of directors in strategy management, relating the board profile and the level of internationalization of the company with the level of involvement.

A quantitative survey was made, with 38 directors of companies listed at BMF&Bovespa. Also, those companies were classified in the differentiated levels of corporate governance. Among the total 150 companies listed on different levels, the sample of the study was therefore 25.3%.

Results showed that, for companies listed in the differentiated levels of governance, their board of directors was highly involved in the strategic management. First hypothesis was then confirmed, showing that boards are more involved in strategic tasks than in others. They also are more involved in the formulation and definition of mission, vision and values, comparing to the other stages of strategic management, implementation and control.

Boards of directors of these companies also were highly involved with the decisions of global competitiveness, even in those companies that are not on the highest degree of internationalization. It was found that boards tend to be more involved in global competitiveness decisions which have greater financial impact. Other decisions, in turn important, notes showed relatively low as the aspects of marketing and research and development, which helps to have a clearer idea of the type of involvement. Other important decisions, such as market aspects and research & development, received low grades and therefore, boards do not get involved in these decisions.

The findings also suggested a possible relationship between the profile of the board and their level of involvement in strategies, so that boards with the highest number of external members, and which tend to centralize more, are also those who had higher levels of involvement in strategies.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1	OBJETIVO DO ESTUDO .....	2
1.2	DEFINIÇÕES OPERACIONAIS .....	4
1.3	JUSTIFICATIVA .....	7
1.4	QUESTÕES DE PESQUISA E HIPÓTESES .....	8
1.5	ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS .....	15
<b>2</b>	<b>CONTEXTO DO FENÔMENO ESTUDADO .....</b>	<b>17</b>
2.1	GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	17
2.2	INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS .....	22
<b>3</b>	<b>ENVOLVIMENTO DO CONSELHO NA ESTRATÉGIA.....</b>	<b>25</b>
3.1	ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO LIGADAS À ESTRATÉGIA.....	25
3.2	ENVOLVIMENTO DO CONSELHO NAS ETAPAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA .....	33
3.3	DECISÕES DE COMPETITIVIDADE GLOBAL .....	35
<b>4</b>	<b>ANTECEDENTES DO ENVOLVIMENTO DO CONSELHO .....</b>	<b>45</b>
4.1	NÍVEL DE CENTRALIZAÇÃO DE AUTORIDADE .....	45
4.2	CARACTERÍSTICAS DA COMPOSIÇÃO DO CONSELHO .....	49
4.3	INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	52
<b>5</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>54</b>
5.1	ESCOLHA DO MÉTODO .....	54
5.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	54
5.3	INSTRUMENTAÇÃO.....	57
5.4	VARIÁVEIS, MEDIDAS E ITENS DO QUESTIONÁRIO .....	58
5.5	ANÁLISE DAS MEDIDAS UTILIZADAS EM CADA VARIÁVEL .....	62
5.6	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	69
5.7	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE .....	71
5.8	QUESTÕES ÉTICAS PREVISTAS NO ESTUDO .....	74
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS .....</b>	<b>76</b>
6.1	V1A. ENVOLVIMENTO NAS ATRIBUIÇÕES ESTRATÉGICAS .....	76
6.2	V1B. ENVOLVIMENTO NAS ETAPAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	80

6.3	V1C. ENVOLVIMENTO NAS DECISÕES DE COMPETITIVIDADE GLOBAL .....	82
6.4	V2A: NÍVEL DE CENTRALIZAÇÃO DE AUTORIDADE .....	84
6.5	V2B. CARACTERÍSTICAS DA COMPOSIÇÃO DO CONSELHO .....	85
6.6	V3: INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	88
6.7	VARIÁVEIS DE CONTROLE .....	89
<b>7</b>	<b>ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS .....</b>	<b>95</b>
7.1	TÉCNICAS ESTATÍSTICAS USADAS .....	95
7.2	PERCENTUAL DE ENVOLVIMENTO NAS ATRIBUIÇÕES LIGADAS À ESTRATÉGIA .	96
7.3	ENVOLVIMENTO NAS ETAPAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA .....	98
7.4	ENVOLVIMENTO NAS DECISÕES DE COMPETITIVIDADE GLOBAL .....	99
7.5	PERCENTUAL IDEAL DE ENVOLVIMENTO NAS ATRIBUIÇÕES ESTRATÉGICAS...	100
7.6	ENVOLVIMENTO IDEAL NAS ETAPAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA .....	102
7.7	ENVOLVIMENTO IDEAL NAS DECISÕES DE COMPETITIVIDADE GLOBAL.....	104
7.8	RELAÇÃO ENTRE ENVOLVIMENTO NA ESTRATÉGIA E PERFIL DO CONSELHO...	107
7.9	RELAÇÃO ENTRE ENVOLVIMENTO NA ESTRATÉGIA E GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	111
<b>8</b>	<b>SÍNTESE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>115</b>
8.1	ENVOLVIMENTO DO CONSELHO NA ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS .....	115
8.2	ENVOLVIMENTO IDEAL DO CONSELHO NA ESTRATÉGIA .....	118
8.3	ANTECEDENTES DO ENVOLVIMENTO DO CONSELHO NA ESTRATÉGIA.....	121
8.4	SÍNTESE .....	125
<b>9</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>127</b>
<b>10</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>132</b>
10.1	REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS .....	139
<b>11</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>140</b>
11.1	ANEXO I. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	140
11.2	ANEXO IV. SITE DE RELACIONAMENTO COM OS RESPONDENTES .....	145

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Questões de pesquisa e hipóteses .....	10
Quadro 2 – Variáveis e fatores .....	58
Quadro 3 – Variável 1: medidas e questões no instrumento de coleta de dados.....	60
Quadro 4 – Variáveis 2 e 3: medidas e questões no instrumento de coleta de dados ....	61
Quadro 5 – Medidas de V1a.....	63
Quadro 6 – Medidas de V1b.....	64
Quadro 7 – Medidas de V1c.....	65
Quadro 8 – Medidas de V2a.....	67
Quadro 9 – Medidas de V2b.....	68
Quadro 10 – Medidas de V3a.....	69
Quadro 11 – Procedimentos de análise das hipóteses descritivas .....	72
Quadro 12 – Procedimentos de análise das hipóteses relacionais.....	73
Quadro 13 – Resultados da Hipótese 1 e estudos anteriores.....	116
Quadro 14 – Resultados da Hipótese 2 e estudos anteriores.....	117
Quadro 15 – Resultados da Hipótese 3 e estudos anteriores.....	118
Quadro 16 – Resultados da Hipótese 4 e estudos anteriores.....	119
Quadro 17 – Resultados da Hipótese 5 e estudos anteriores.....	120
Quadro 18 – Resultados da Hipótese 6 e estudos anteriores.....	120
Quadro 19 – Resultados da Hipótese 10 e estudos anteriores.....	122
Quadro 20 – Resultados da Hipótese 7 e estudos anteriores.....	123
Quadro 21 – Resultados da Hipótese 8 e estudos anteriores.....	124
Quadro 22 – Resultados da Hipótese 9 e estudos anteriores.....	125

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – V1a: Envolvimento nas atribuições estratégicas .....	79
Gráfico 2 – V1a%: Percentual de envolvimento nas atribuições estratégicas.....	80
Gráfico 3 – V1b Envolvimento nas etapas da gestão estratégica .....	82
Gráfico 4 – V1c: Envolvimento nas decisões de competitividade global .....	84
Gráfico 5 – V2a: Nível de centralização de autoridade.....	85
Gráfico 6 – Dualidade de papéis.....	86
Gráfico 7 – Comitê de estratégia .....	87
Gráfico 8 – Internacionalização das empresas da amostra .....	89
Gráfico 9 – País de origem .....	90
Gráfico 10 – Percentual de cada nível de governança da Bovespa .....	92
Gráfico 11 – Percentuais dos níveis de governança na amostra.....	92
Gráfico 12 – Setores de atividade.....	94
Gráfico 13 – Categoria de internacionalização.....	112

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – V1a: Envolvimento nas atribuições estratégicas .....	77
Tabela 2 – V1a%: Percentual de envolvimento nas atribuições estratégicas .....	80
Tabela 3 – V1b: Envolvimento nas etapas da gestão estratégica .....	81
Tabela 4 – V1c: Envolvimento nas decisões de competitividade global .....	83
Tabela 5 – V2a: Nível de centralização de autoridade .....	85
Tabela 6 – Composição do Conselho .....	88
Tabela 7 – Internacionalização das empresas da amostra .....	88
Tabela 8 – Cargo do respondente .....	90
Tabela 9 – Níveis de governança da Bovespa .....	91
Tabela 10 – Faturamento das empresas .....	93
Tabela 11 – Setores de atividade .....	93
Tabela 12 – Percentual <i>atual</i> de envolvimento nas atribuições estratégicas .....	96
Tabela 13 – Percentual de envolvimento nas atribuições estratégicas com relação a outras atribuições .....	97
Tabela 14 – Envolvimento Atual .....	98
Tabela 15 – Decisões de competitividade Global – Situação Atual .....	99
Tabela 16 – Comparação decisões competitividade global - atual .....	100
Tabela 17 – Percentual <i>ideal</i> de envolvimento nas atribuições estratégicas .....	101
Tabela 18 – Envolvimento atual versus ideal nas atribuições de estratégia .....	101
Tabela 19 – Envolvimento ideal nas etapas da gestão estratégica .....	102
Tabela 20 – Diferença entre o valor atual e ideal para o envolvimento nas etapas da gestão estratégica .....	103
Tabela 21 – Teste t .....	103
Tabela 22 – Comparação atual x ideal .....	103
Tabela 23 – Envolvimento <i>ideal</i> nas decisões de competitividade global .....	104
Tabela 24 – Diferenças entre as medidas de Competitividade Global .....	105
Tabela 25 – Comparação entre as médias ideais e atuais das decisões de competitividade global .....	106
Tabela 26 – Comparação atual x ideal – competitividade global .....	106
Tabela 27 – Nível de centralização de autoridade - atual .....	107
Tabela 28 – Nível de centralização de autoridade - ideal .....	108
Tabela 29 – Comparação das médias de envolvimento atual com V2a .....	108

Tabela 30 – Comparação das médias de envolvimento ideal com V2a .....	109
Tabela 31 – Composição do conselho e envolvimento atual na estratégia .....	110
Tabela 32 – Composição do conselho e envolvimento ideal na estratégia .....	110
Tabela 33 – Variável V2: tipos de perfil do conselho e sua relação com o envolvimento na estratégia .....	111
Tabela 34 – Categoria de internacionalização .....	112
Tabela 35 – Grau de internacionalização e envolvimento atual na estratégia.....	113
Tabela 36 – Grau de internacionalização e envolvimento atual na estratégia.....	113

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Modelo de pesquisa .....	3
Ilustração 2 – Estrutura dos capítulos do estudo .....	16
Ilustração 3 – Fatores que disciplinam as corporações modernas .....	19
Ilustração 4 – Regras do Novo Mercado .....	21
Ilustração 5 – Níveis de envolvimento do conselho na estratégia .....	26
Ilustração 6 – Papel do conselho de empresas neo-zelandesas na estratégia .....	26
Ilustração 7 – Papel do Conselho no Sistema de Governança.....	31
Ilustração 8 – Níveis de Internacionalização .....	38
Ilustração 9 – Autoridade dos conselhos da matriz x subsidiária.....	42
Ilustração 10 – Nível de centralização em empresas neo-zelandesas.....	45
Ilustração 11 – Nível de centralização de autoridade dos conselhos.....	48
Ilustração 12 – Descrição de cada nível de centralização .....	48
Ilustração 13 – População e amostra do estudo .....	55
Ilustração 14 – Formação da variável V2 Perfil do Conselho .....	66
Ilustração 15 – Modelo teórico proposto .....	126

# 1 Introdução

Este estudo visa fazer uma análise do envolvimento conselhos de administração na estratégia empresarial, tendo-se como foco os conselhos das empresas listadas nos níveis diferenciados da Bolsa de Valores de São Paulo – a BM&FBMF&Bovespa.

Grande percentual dos estudos sobre governança corporativa e papel dos conselhos critica o papel dos conselheiros como cumpridores de exigências legais, tais como a avaliação dos relatórios de governança e a transparência das empresas, especialmente no que tange às empresas de capital aberto (DEAKIN e KONZELMANN, 2004; HENDRY e KIEL, 2004).

Assim, essa ênfase demasiada no papel dos conselheiros como agentes de controle é colocada em cheque por diversos estudos (ANDERSON, MELANSON e MALY, 2007; VAN DEN BERGUE e BAELDEN, 2005; HILB, 2005), que defendem um novo papel para os conselheiros, que passariam a ser mais atuantes na elaboração da estratégia da empresa, em parceria com a alta administração.

Dentre o papel do conselho de administração, poucos artigos científicos e poucos estudos empíricos tem falado sobre a atuação na estratégia.

Com crises e escândalos de empresas o foco dos estudos tem sido realmente como evitar roubo e fraude; e como garantir maior transparência nas empresas. A ênfase é o controle. Outro foco bastante destacado também tem sido estudos sobre o perfil do conselho (tamanho, dualidade de papéis).

A crise econômica mundial de 2009 mostrou também o papel pouco atuante dos conselhos de administração, maiores representantes dos acionistas nas questões de estratégia das organizações. Ingley e Van Der Walt (2005) realizou um estudo envolvendo 300 conselheiros na Nova Zelândia e seus resultados mostraram que o envolvimento do conselho na estratégia pode influenciar os resultados financeiros da empresa e, portanto, sua governança corporativa.

O papel dos conselheiros na definição da estratégia há muito tem sido objeto de debate. Mas os esforços de investigação tem sofrido inúmeras deficiências: a falta de perspectivas teóricas globais, dependência de aproximações para o papel estratégico ao invés de medidas diretas disso e a falta informações suficientes que relacionam o envolvimento do conselho na estratégia com outras características das empresas (HENDRY e KIEL, 2004).

Gómez e Korine (2005) fizeram uma revisão das práticas legais de governança corporativa nos últimos 90 anos. Sua análise mostrou a incorporação de atividades ligadas à estratégia da empresa pelos códigos de governança.

Poucos tratam da estratégia dentro da empresa a partir do conselho e como eles podem construí-la e participar dela.

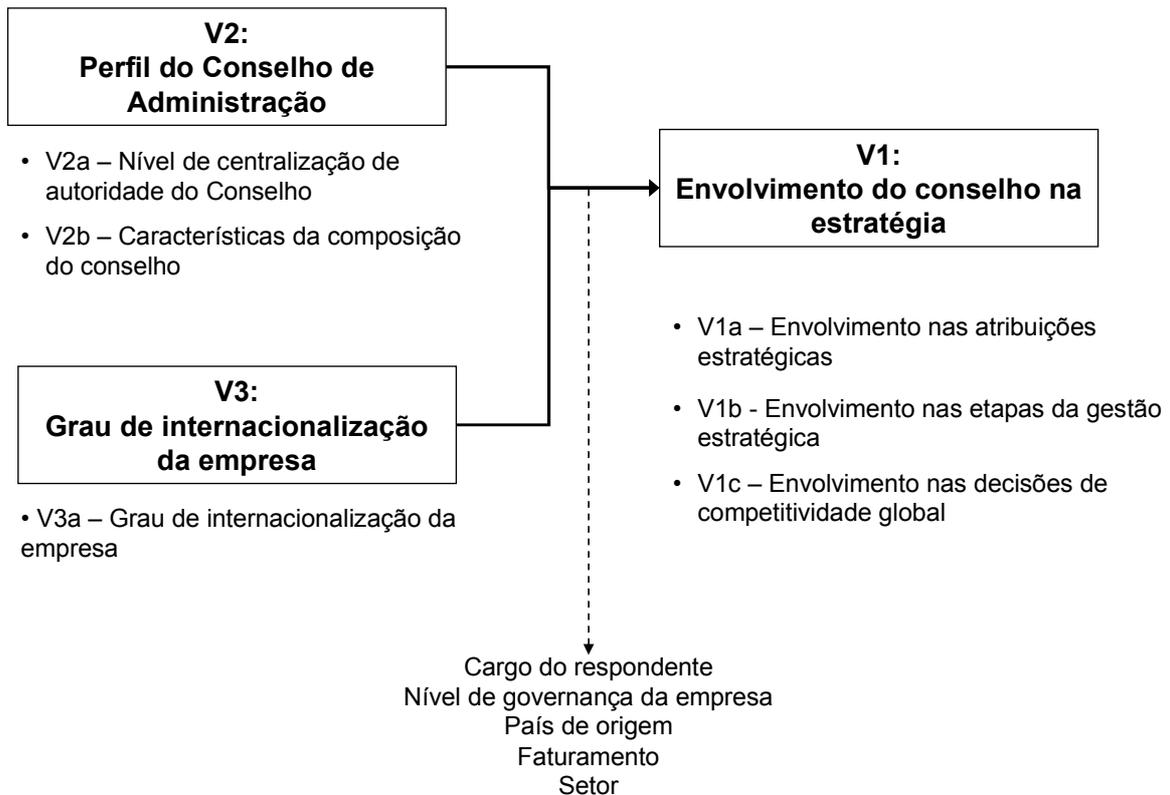
Para a academia, este estudo tem a importância de contribuir com os estudos sobre o papel dos conselhos de forma a incluir a dimensão estratégica. Então visa contribuir com outros estudos nesta linha e mesmo trazer idéias novas que poderão ser exploradas em estudos futuros.

Para os conselheiros de administração, este estudo vai ajudar a entender melhor este tema de estratégia no conselho e comparar com outras empresas, trazendo contribuições da teoria.

### **1.1 Objetivo do estudo**

O objetivo deste estudo de levantamento quantitativo é analisar o envolvimento do conselho na estratégia com relação ao perfil do conselho de administração e ao grau de internacionalização das empresas, para as empresas listadas na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo, de acordo com o modelo de pesquisa da Ilustração 1.

## Ilustração 1 – Modelo de pesquisa



A Ilustração 1 apresenta, para este estudo, a relação entre os conceitos que aqui serão abordados. Como ela mostra, a pesquisa analisa os antecedentes do envolvimento do conselho na estratégia (V1), em termos do perfil do conselho de administração (V2) e do grau de internacionalização da empresa (V3), controlando-se as seguintes variáveis:

- Cargo do respondente: nesta pesquisa, o respondente será o Presidente do Conselho de Administração ou outro membro do Conselho por ele indicado;
- Nível de governança corporativa da empresa: serão escolhidas como foco as empresas listadas na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo e que estejam nos níveis diferenciados de governança corporativa
- País de origem: esta pesquisa dá foco em empresas brasileiras
- Faturamento e setor: serão variáveis controladas para analisar o perfil das empresas respondentes.

As demais variáveis do estudo serão definidas a seguir.

## **1.2 Definições operacionais**

O objetivo desta pesquisa está formulado em termos de três variáveis principais, que foram chamadas de V1, V2 e V3, conforme a Ilustração 1 mostra, sendo elas:

- V1: Envolvimento do Conselho na Estratégia
- V2: Perfil do Conselho de Administração
- V3: Grau de internacionalização da Empresa

Neste item, são apresentadas as definições operacionais para cada uma destas três variáveis.

### **V1. Envolvimento do Conselho na Estratégia**

O envolvimento do conselho na estratégia é definido, para este estudo, como sendo o nível em que o conselho toma parte da estratégia das empresas (Siciliano, 2008; Muritiba, 2005). Ele compreende três fatores: o envolvimento do conselho nas atribuições ligadas à estratégia, nas etapas da gestão estratégica e em decisões estratégicas específicas. Como exemplo desta última, escolheu-se para este estudo analisar as decisões de competitividade global das organizações.

**Escolha do termo “envolvimento”.** Antes de explicar a escolha dos três fatores que compõem o envolvimento do conselho, para este estudo, será apresentada a definição de “envolvimento”. O termo “envolvimento” pode ser definido de várias maneiras, dependendo do campo da administração e do enfoque do estudo (ZAICHKOWSKY, 1985). Por isso, para este estudo a definição usada é a de Bloch e Marsha (1983), que propõem que “envolvimento” significa dedicar mais atenção a algo de relevância ou importância.

Este termo foi preferido com relação a outros, como “participação” ou “engajamento”. Dois motivos principais levaram a esta escolha. O primeiro foi facilitar a comparação com outros estudos de governança, como os de Judge e Zeithaml (1992) e Johnson e Hoskisson (1993) – ambos entre os artigos mais citados sobre conselho de administração e estratégia, de acordo com o Journal of Citation Reports (2008). Diversos outros estudos, como os de Bart (2006), Siciliano (2008) e Hendry e Kiel (2004) também se valem deste termo para estudar os conselhos de administração. O termo é de uso comum nestes artigos e, por isso, poucos autores o conceitualizam. De maneira geral, o envolvimento é usado como sinônimo de quanto o conselho considera

relevante determinadas decisões ou atribuições e, por isso, dedica maior tempo e dedicação a elas.

**Escolha dos fatores que compõem esta variável.** Os três fatores que compõem esta variável foram escolhidos com base nos estudos científicos sobre o envolvimento do conselho na estratégia. Estratégia está sendo definida, neste estudo, como o processo gerencial que determina o caminho escolhido pela empresa para atingir os objetivos de longo prazo (FORMISANO, 2004), embora seja um termo que conta com várias definições (PORTER, 1986; MINTZBERG, 1994; FOSS, 1997; KAPLAN e NORTON, 2005 entre outros autores).

Sendo assim, ela será aqui analisada em três níveis de profundidade, sendo que cada um deles deu origem a um fator, conforme segue.

- **V1a. Envolvimento nas atribuições estratégicas.** Uma das maneiras de se pensar a estratégia é com relação às atribuições do Conselho de Administração. Por ser o órgão máximo decisório nas empresas, suas atribuições são em geral colocadas como sendo estratégicas, muitos estudos vêm colocando o papel dos conselhos como cada vez mais voltado à gestão da estratégia da empresa, de forma conjunta com a alta administração. Neste trabalho, acredita-se que a estratégia é uma parte importante do papel desempenhado pelos conselhos de administração. Alguns estudos, como os de Van den Bergue e Baelden (2005) e Hendry e Kiel (2005) colocaram que os conselhos de administração nem sempre envolvem-se com intensidade nas atribuições estratégicas das empresas. Desta forma, este primeiro fator analisa o nível em que os conselhos se envolvem nas atribuições ligadas à estratégia, comparando-se com suas demais atribuições ligadas a outras funções do conselho.
- **V1b. Envolvimento nas etapas da gestão estratégica.** O envolvimento do conselho de administração também será analisado de forma mais específica em cada uma das etapas da gestão estratégica. A gestão estratégica, segundo Mintzberg (2001), suportado também por Stiles e Taylor (2001) implica em quatro etapas:
  - Premissas: são a elaboração da missão, visão e valores. São etapas ligadas à orientação geral dos negócios da empresa. Os autores colocam que, diferentemente das três etapas seguintes, não devem ser elaboradas com tanta frequência. É aconselhável que os proprietários e a alta administração da empresa determinem estes princípios orientadores dos negócios.

- Formulação: implica a análise de informações sobre a empresa e a tomada de decisões estratégicas.
  - Implementação: implica a formulação dos planos de negócios das áreas funcionais, bem como a organização e delegação de funções para a implementação da estratégia.
  - Controle: é todo o processo de avaliação da estratégia e monitoramento dos resultados.
- **V1c. Envolvimento nas decisões de competitividade global.** O terceiro fator diz respeito ao envolvimento do conselho em decisões estratégicas específicas. Poderiam ser escolhidas como exemplo diversas estratégias específicas; escolheu-se para este estudo a estratégia de competitividade global. Neste estudo, é considerado que as decisões de competitividade global são aquelas que dizem respeito às decisões da empresa sobre lidar com a concorrência em outros países. Competitividade global está sendo definida aqui como o conjunto de escolhas estratégicas que tem a característica de serem uniformemente globais ou integradas (YIP, 1992; BOOTH e DELI, 1992). Como exemplos, podem ser citadas a participação de mercado no contexto internacional, a estratégia de produto global, localização para a cadeia de valor, estratégia de marketing e os movimentos competitivos. Essa é uma preocupação comum em multinacionais, mas não se limita a este tipo de empresa. A estratégia de competitividade global se aplica inclusive a empresas não multinacionais, já que mesmo empresas domésticas não conseguem se desvencilhar do impacto da globalização sobre seus negócios, por exemplo por meio da concorrência internacional (BOOTH e DELI, 1992). Ela assumiu maior importância nos últimos anos devido aos estudos que mostram que os conselhos em empresas que atuam em um ambiente globalizado lidam com decisões estratégicas mais complexas e, portanto, precisam ter maior envolvimento (HO, 2005).

## **V2. Perfil do conselho de administração**

O Perfil do Conselho de Administração (V2) é uma variável definida com base nos estudos anteriores de Governança que analisam a composição e demais características dos conselhos de administração, relacionando-os como possíveis antecedentes do envolvimento do conselho na estratégia. Sendo assim, define-se o perfil do conselho como o conjunto de características demográficas e psicográficas do conselho de administração, relacionadas à sua composição, tamanho e forma de agir na empresa. Os

estudos anteriores escolhidos apresentaram determinadas características que podem estar relacionadas a um maior ou menor envolvimento do conselho na estratégia. Elas foram organizadas, para este estudo, em dois fatores, sendo eles:

- **V2a. Nível de centralização de autoridade do Conselho.** O nível de centralização de autoridade do Conselho analisa em que medida o conselho de administração centraliza decisões estratégicas ou às descentraliza para a alta administração da empresa. Este indicador foi estudado previamente por Muritiba (2005), Useem e Seleke (2006), McNulty e Pettigrew (1999) e Berghe e Baelden (2005). As medidas para este indicador foram baseadas em Muritiba (2005).
- **V2b. Características da composição do conselho.** As características da composição do conselho consiste no estudo de como o conselho de administração foi formado. Ela será analisada em termos de tamanho do conselho, proporção de conselheiros externos e dualidade de papéis. Esta última característica refere-se ao fato de o CEO ser ou não também o presidente do conselho.

### **V3. Grau de internacionalização da empresa**

A internacionalização da empresa é uma variável que é definida como o envolvimento da empresa em negócios internacionais, usando-se para isso o critério de vários autores, destacando-se Dunning (1993) e Bartlett e Ghoshal, (1989). De acordo com este critério, as empresas podem estar envolvidas em:

- Importação de componentes
- Fabricação em outros países
- Exportação para outros países
- Condução de pesquisa e desenvolvimento em outros países
- Outsourcing / offshoring de processos administrativos para outros países

Existe também a possibilidade da empresa não estar envolvida em nenhuma das categorias acima. A partir dos cinco critérios colocados, as empresas participantes da pesquisa serão classificadas de acordo com três níveis de internacionalização: nacional, nacional importadora/exportadora e multinacional, conforme a definição baseada em Bartlett e Ghoshal (1989).

### **1.3 Justificativa**

Este projeto se justifica, pois, no Brasil, a importância do papel dos conselhos ficou

ainda mais ressaltada após o surgimento das regras do “Novo Mercado”, pela BMF&Bovespa (OKIMURA, 2003). O Novo Mercado estimula a pulverização das ações das empresas, tirando poder das mãos dos acionistas, e recaindo sobre os conselhos responsabilidade ainda maior sobre a governança das empresas. Dedicar-se ao aprimoramento do papel dos conselhos passou a ter ainda mais relevância.

Para Siciliano (2005), estudos empíricos sobre o envolvimento do conselho são necessários no sentido de lançar luz sobre a causa e efeito do papel estratégico do conselho em relação ao desempenho da organização.

Stiles (2001) apresenta resultados que mostram que os estudos sobre o envolvimento do conselho nas etapas da gestão estratégica ainda são muito escassos e é preciso maior desenvolvimento destas teorias.

O’Neal (1995) sugere que sejam feitos novos estudos respondendo à questão sobre em que grau os conselhos estão envolvidos na formulação das estratégias corporativas. Estes estudos, para o autor, podem ser uma das “chaves para melhorar a eficácia das organizações e dos conselhos”.

Pye (2001) coloca que o mundo corporativo tem se tornado um mundo global e em particular, um mercado global de finanças corporativas. Por isso atualmente o desempenho da gestão é evidenciado mais em termos de gestão da mudança global e refletido através de ações em diferentes mercados. Assim, é necessário que se estude o conselho de administração dentro desta nova perspectiva, que leva em consideração as decisões de competitividade global.

#### **1.4 Questões de pesquisa e hipóteses**

Colocadas as definições das variáveis do estudo, serão apresentadas agora as questões de pesquisa e hipóteses que norteiam esta pesquisa.

Esta tese está baseada em três questões de pesquisa que, por sua vez, dão origem a dez hipóteses. Também são propostas duas hipóteses adicionais do estudo, que complementam as relações estudadas.

Sendo assim, este estudo está orientado por três questões de pesquisa:

*QP1: Qual o nível de envolvimento do Conselho na estratégia das empresas?*

*QP2: Qual é, na opinião dos conselheiros, o nível de envolvimento ideal do Conselho na estratégia das empresas?*

*QP3: Quais os antecedentes do envolvimento do conselho na estratégia das empresas?*

Estas três questões se desdobram em dez hipóteses, conforme é resumido no Quadro 1. Seguindo a classificação de Creswell (2007), as hipóteses podem ser classificadas em dois tipos: hipóteses descritivas e hipóteses relacionais. As hipóteses descritivas são aquelas que estimam o resultado que uma determinada variável, sozinha, trará para o estudo. Ao contrário das hipóteses relacionais, que baseiam-se na estimativa do resultado da relação entre duas variáveis, expressas no – Modelo de pesquisa (apresentado anteriormente na Ilustração 1).

Usando essa classificação, as três primeiras hipóteses do estudo são hipóteses descritivas e as demais são hipóteses relacionais. Este conceito será importante em outras partes do estudo também, principalmente na parte da análise dos dados, quando os resultados dos dois grupos de hipóteses serão separados em itens diferentes, devido às diferenças nos tratamentos das análises.

**Quadro 1 – Questões de pesquisa e hipóteses**

<b>Questões de pesquisa</b>	<b>Hipóteses</b>
<i>Hipóteses descritivas</i>	
QP1: Qual o nível de envolvimento do Conselho na estratégia das empresas?	H1. O percentual de envolvimento do conselho nas atribuições relacionadas à estratégia é maior do que nas demais atribuições do conselho.
	H2. A nota dada ao envolvimento do conselho na formulação da estratégia é maior do que às demais etapas da gestão estratégica.
	H3. A nota dada ao envolvimento do conselho nas decisões com mais impacto financeiro é maior do que às demais decisões de competitividade global.
<i>Hipóteses relacionais</i>	
QP2: Qual é, na opinião dos conselheiros, o nível <i>ideal</i> de envolvimento do Conselho na estratégia das empresas?	H4. O percentual de envolvimento ideal do conselho nas atribuições relacionadas à estratégia é maior do que o percentual atual, na opinião dos conselheiros.
	H5. A nota dada ao envolvimento ideal do conselho nas etapas da gestão estratégica é maior do que a nota dada ao envolvimento atual.
	H6. A nota dada ao envolvimento ideal do conselho nas decisões de competitividade global é maior do que a nota dada ao envolvimento atual.
QP3: Quais os antecedentes do envolvimento do conselho na estratégia das empresas?	H7. O nível de envolvimento do conselho na estratégia está relacionado ao perfil do conselho de administração.
	H8. O nível de envolvimento do conselho na estratégia está relacionado ao grau de internacionalização da empresa.
	H9. O nível de envolvimento do conselho nas decisões de competitividade global está relacionado ao grau de internacionalização da empresa.
	H10. O nível de envolvimento do conselho na estratégia está relacionado ao nível de centralização de autoridade do conselho.

Neste item, cada uma das hipóteses será justificada, apresentando-se um breve comentário sobre os estudos que permitem com que estas hipóteses sejam supostas.

### **QP1: Qual o nível de envolvimento do Conselho na estratégia das empresas?**

A primeira questão de pesquisa do estudo visa analisar qual o nível de envolvimento na estratégia das empresas. Os estudos sobre esta questão dão origem a três hipóteses descritivas, que serão melhor explicadas a seguir.

▪ **Envolvimento do conselho nas atribuições ligadas à estratégia.**

Os estudos de Siciliano (2005) mostraram que o papel dos conselhos nas atribuições estratégicas vem ficando mais forte ao longo dos anos. Ele analisa estudos de 1980 e depois levanta dados de 2005 e, em sua comparação, os conselhos demonstraram a intenção de se envolver mais na estratégia das empresas. Eles também colocaram sua insatisfação com o percentual de tempo que passavam se dedicando a outras atividades, mais estatutárias e rotineiras, em suas empresas. Em outro estudo mais recente, Siciliano (2008) analisou um grupo de conselheiros que já se encontrava em um estágio de maior envolvimento em todos os níveis da estratégia.

Isso leva à primeira hipótese do estudo. Ela estima que, quando questiona-se os conselheiros sobre o percentual de envolvimento do conselho nas atribuições relacionadas à estratégia:

*H1. O percentual de envolvimento do conselho nas atribuições relacionadas à estratégia é maior do que nas demais atribuições do conselho.*

▪ **Envolvimento do conselho nas etapas da gestão estratégica.**

Siciliano (2005; 2008) conduziu uma série de estudos que mostraram que os conselhos tendem a se envolver mais na formulação da estratégia do que nas demais etapas da gestão estratégica. Tashakori e Boulton (1986) já haviam encontrado resultados que mostraram ao elevado envolvimento do conselho nas etapas da formulação estratégica como um todo, dando destaque para seu possível envolvimento maior na etapa da formulação.

Isso leva à segunda hipótese do estudo. Ela estima que, quando se pede aos conselheiros para atribuírem uma nota ao envolvimento do conselho nas etapas da gestão estratégica:

*H2. A nota dada ao envolvimento do conselho na formulação da estratégia é maior do que às demais etapas da gestão estratégica.*

▪ **Envolvimento do conselho nas decisões de competitividade global**

Van der Walt, Ingley e Shergill (2006) encontraram evidências de que o maior envolvimento do conselho nas decisões de competitividade global possa estar relacionado ao melhor desempenho da empresa. Judge e Zeithaml (1992), por sua vez, haviam colocado que é provável que os conselhos acabem se envolvendo somente nas decisões de competitividade de maior impacto financeiro, como as decisões sobre fusões e aquisições e sobre investimentos no exterior.

Isso leva à terceira hipótese do estudo. Ela estima que, quando se pede aos conselheiros para atribuírem uma nota ao envolvimento do conselho nas decisões de competitividade global:

*H3. A nota dada ao envolvimento do conselho nas decisões com mais impacto financeiro é maior do que às demais decisões de competitividade global.*

## **QP2: Qual é, na opinião dos conselheiros, o nível ideal de envolvimento do Conselho na estratégia das empresas?**

A segunda questão do estudo analisa qual seria o nível ideal do envolvimento do conselho na estratégia das empresas. Esta análise é baseada na opinião dos conselheiros sobre o nível ideal para a empresa; sabe-se que o nível ideal seria um construto muito difícil de ser mensurado, desta forma adotou-se a opinião dos conselheiros para sua análise. Desta forma, todas as variáveis relacionadas ao envolvimento do conselho na estratégia (V1a, V1b e V1c, conforme mostradas no – Modelo de pesquisa da Ilustração 1) serão medidas em dois momentos: os respondentes atribuirão uma nota para o envolvimento *atual* do conselho e outra para seu envolvimento *ideal*.

Essa questão leva a três hipóteses, que serão explicadas a seguir.

### ▪ **Envolvimento *ideal* do conselho nas atribuições ligadas à estratégia.**

Diversos estudos sobre o envolvimento do conselho (STILES, 2001; USEEM e SELEKE, 2006; INGLEBY e VAN DER WALT, 2005, SICILIANO, 2008) apontaram que o conselho de administração tenderá a se envolver cada vez mais na estratégia das organizações. Os conselhos deverão estar cada vez mais engajados na estratégia das empresas, no futuro.

Isso leva à quarta hipótese do estudo. Ela estima que, quando se pede aos conselheiros para compararem seu envolvimento atual e ideal nas decisões relacionadas à estratégia:

*H4. O percentual de envolvimento ideal do conselho nas atribuições relacionadas à estratégia é maior do que o percentual atual, na opinião dos conselheiros.*

### ▪ **Envolvimento *ideal* do conselho nas etapas da gestão estratégica**

Tashakori e Boulton (1986) já apontavam a possibilidade de que os conselhos no futuro tendessem a envolver-se mais nas etapas da formulação, implementação e controle da estratégia das empresas.

Isso leva à quinta hipótese do estudo. Ela estima que, quando se pede aos conselheiros para compararem seu envolvimento atual e ideal nas etapas da gestão estratégica:

*H5. A nota dada ao envolvimento ideal do conselho nas etapas da gestão estratégica é maior do que a nota dada ao envolvimento atual.*

▪ **Envolvimento *ideal* do conselho nas decisões de competitividade global**

Para Ho (2005), o conselho de administração tende a avaliar seu envolvimento nas decisões de competitividade global como abaixo do ideal para a organização, de forma que os conselhos no futuro tenderão a se envolver mais com a estratégia das empresas.

Isso leva à sexta hipótese do estudo. Ela estima que, quando se pede aos conselheiros para compararem seu envolvimento atual e ideal nas decisões de competitividade global:

*H6. A nota dada ao envolvimento ideal do conselho nas decisões de competitividade global é maior do que a nota dada ao envolvimento atual.*

**QP3: Quais os antecedentes do envolvimento do conselho na estratégia das empresas?**

A terceira questão de pesquisa analisa quais são os antecedentes do envolvimento do conselho na estratégia das empresas. Retomando os objetivos da pesquisa e o modelo teórico, duas variáveis estão sendo consideradas como antecedentes: o perfil do conselho e a internacionalização da empresa.

A seguir serão descritas as hipóteses relacionadas a esta questão de pesquisa.

▪ **Relação entre envolvimento na estratégia e perfil do Conselho de Administração**

Os estudos anteriores de Carpenter e Westphal (2001), Judge e Zeithaml (1992), Stiles (2001) e Muritiba (2005) encontraram evidências de que o envolvimento do conselho na estratégia é relacionado a uma série de fatores que compõem o perfil do próprio conselho, tais como: o tamanho do conselho, a existência ou não de dualidade de papéis, o percentual de conselheiros externos e internos e o nível em que o conselho age de forma centralizadora ou descentraliza as decisões para a alta administração.

Isso leva à sétima hipótese do estudo. Ela estima que, consideradas as variáveis nível de envolvimento na estratégia e perfil do conselho:

*H7. O nível de envolvimento do conselho na estratégia está relacionado ao perfil do conselho de administração.*

Espera-se, portanto, que a relação acima se confirme durante as análises deste estudo.

▪ **Relação entre envolvimento na estratégia e internacionalização da empresa**

O estudo de Van der Walt, Ingley e Shergill (2006) encontrou evidências de que, em organizações mais complexas, os conselhos de administração tendem a ter maior envolvimento nas estratégias. Dentre o que eles chamam de complexidade, destacavam-se empresas com maior grau de internacionalização, que são aquelas que produzem ou tinham centros de pesquisa fora do seu país de origem.

Isso leva à oitava hipótese do estudo. Ela estima que, consideradas as variáveis nível de envolvimento na estratégia e internacionalização da empresa:

*H8. O nível de envolvimento do conselho na estratégia está relacionado ao grau de internacionalização da empresa.*

Espera-se, portanto, que a relação acima se confirme durante as análises do estudo.

▪ **Relação entre envolvimento nas decisões de competitividade global e internacionalização da empresa**

As decisões de competitividade global não são exclusivas de empresas multinacionais, mas é de se esperar que este tipo de empresa tenha que se preocupar com mais fatores de competitividade global do que as demais. Resta saber se o conselho de administração destas empresas deverá estar ou não mais envolvido do que os demais nas decisões de competitividade global.

Isso leva à nona hipótese do estudo. Ela estima que, consideradas as variáveis nível de envolvimento na estratégia e internacionalização da empresa:

*H9. O nível de envolvimento do conselho nas decisões de competitividade global está relacionado ao grau de internacionalização da empresa.*

▪ **Relação entre nível de envolvimento na estratégia e nível de centralização de autoridade do conselho**

O estudo anterior de Muritiba (2005) analisa o nível de centralização de autoridade do conselho, classificando-o em sete níveis. O primeiro nível corresponde aos conselhos que descentralizam as decisões estratégicas para a alta administração. O sétimo nível, ao contrário, corresponde aos conselhos que centralizam todas as decisões estratégicas. É possível supor, portanto, que o nível de maior centralização seja também o que mais se envolve na estratégia das empresas. No entanto, os resultados de Muritiba (*op.cit.*) mostraram uma tendência das empresas que ele pesquisou a estarem nos níveis intermediários entre 1 e 7, mais precisamente no nível 4. Não é possível supor, portanto,

qual seria o nível de envolvimento na estratégia das empresas que estão nos graus intermediários do modelo de Muritiba (*op.cit.*).

Sendo assim, a décima hipótese do estudo estima que:

*H10. O nível de envolvimento do conselho na estratégia está relacionado ao nível de centralização de autoridade do conselho.*

## **1.5 Estrutura dos capítulos**

Esta tese está estruturada de forma a dar suporte à análise das variáveis do estudo. Sendo assim, o referencial teórico, que será apresentado a partir do próximo capítulo, estrutura-se em quatro capítulos:

- O capítulo 2 apresentará o contexto desta pesquisa, dando maiores informações sobre a governança corporativa e a internacionalização das empresas brasileiras.
- O capítulo 3 trata do envolvimento do conselho na estratégia, apresentando os estudos anteriores sobre as atribuições do conselho ligadas à estratégia, o seu envolvimento nas etapas da gestão estratégica e o envolvimento do conselho nas decisões de competitividade global.
- O capítulo 4 trata dos antecedentes do envolvimento do conselho, dando ênfase ao perfil do conselho de administração (em estudos relacionados com seu envolvimento na estratégia) e ao nível de centralização de autoridade do conselho.

A Ilustração 2 representa esta estrutura de capítulos.

## Ilustração 2 – Estrutura dos capítulos do estudo

<p><b>1</b> <b>Introdução</b></p>	<p><b>2</b> <b>Contexto do fenômeno estudado</b></p>	<p><b>3</b> <b>Envolvimento do Conselho na estratégia</b></p>	<p><b>4</b> <b>Antecedentes do envolvimento do Conselho</b></p>	<p><b>5</b> <b>Procedimentos metodológicos</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo</li> <li>• Definições</li> <li>• Justificativa</li> <li>• Questões de pesquisa e hipóteses</li> <li>• Estrutura dos capítulos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governança no Brasil</li> <li>• Internacionalização das empresas brasileiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuições do conselho</li> <li>• Envolvimento nas etapas da gestão estratégica</li> <li>• Competitividade global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil do Conselho e envolvimento na estratégia</li> <li>• Nível de centralização de autoridade do conselho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha do método</li> <li>• População e amostra</li> <li>• Instrumentação</li> <li>• Variáveis e medidas</li> <li>• Procedimentos de coleta de dados</li> <li>• Procedimentos de análise</li> </ul>
<p><b>6</b> <b>Análise descritiva dos dados</b></p>	<p><b>7</b> <b>Análise comparativa dos dados</b></p>	<p><b>8</b> <b>Discussão dos resultados</b></p>	<p><b>9</b> <b>Conclusões</b></p>	<p><b>10</b> <b>Referências bibliográficas</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise univariada dos dados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise multivariada dos dados</li> <li>• Testes das hipóteses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussão dos resultados obtidos face aos estudos anteriores sobre o tema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conclusões</li> <li>• Limitações do estudo</li> <li>• Sugestões de pesquisas futuras</li> </ul>	

- No capítulo 5 são apresentados os procedimentos metodológicos do estudo.
- Os capítulos 6 e 7 apresentam as análises dos resultados da pesquisa. No capítulo 6 serão mostradas as análises descritivas das variáveis, sem ainda fazer cruzamentos entre elas. Já no capítulo 7 serão apresentados os cruzamentos e os testes de hipóteses.
- O capítulo 8 é dedicado a discutir os resultados obtidos frente às teorias, apresentando os modelos teóricos resultantes dos resultados do estudo.
- O capítulo 9, por fim, apresenta as conclusões do estudo, suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

## **2 Contexto do fenômeno estudado**

Este capítulo tem o objetivo de contextualizar esta pesquisa em dois marcos teóricos: a governança corporativa e a internacionalização de empresas.

Este estudo foi motivado pelas teorias de governança, em específico aquelas que analisam o papel do conselho de administração para a transparência das empresas.

Ele também se motivou pelo processo de internacionalização que as empresas brasileiras vêm passando nos últimos anos, quando o número de multinacionais brasileiras aumentou consideravelmente. Daí a escolha de analisar o envolvimento do conselho nas decisões específicas de competitividade global.

Assim, este capítulo está estruturado em duas partes, de acordo com as duas teorias referidas acima.

### **2.1 Governança corporativa**

Este estudo está sendo desenvolvido no contexto da governança corporativa. Sendo assim, este capítulo tem o objetivo de investigar a Governança hoje e em específico na realidade brasileira.

O termo governança corporativa vem sendo empregado com frequência na atualidade, demonstrando a força de uma nova preocupação entre os gestores: a de garantir a sustentabilidade dos negócios que não estão sendo administrados por seus proprietários, evitando problemas éticos, financeiros ou de mercado, principalmente aqueles causados por conflitos de interesse.

Nesse início de novo milênio, uma série de escândalos em empresas tradicionais nos mercados, devido a inconsistências em suas informações gerenciais, começou a causar mudanças nos padrões de administração das empresas. O caso da Enron, citado por Taylor (2003), teve ampla divulgação mundial na época e trouxe à tona um problema do controle sobre as decisões da Alta Administração, de forma a assegurar ética e transparência. Percebe-se isso principalmente pela maior ênfase que vem sendo dada ao controle das informações, da ética e das finanças de organizações. Começou-se a questionar qual seria um melhor sistema que garantisse transparência, responsabilidade social e um melhor desempenho das organizações.

Com finalidades tão amplas, é natural que a governança corporativa seja um termo de difícil definição. Serão analisadas, a seguir, as principais definições dadas por autores

da área, ou por órgãos de Governança. Já se adianta o fato de que este é um tema amplo e abrangente, além da difícil caracterização com base em literatura.

Governança corporativa é definida por Carvalho (2002) como “os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa”. Para o autor, “Governança corporativa é um conjunto de regras que visa minimizar os problemas de agência”.

Para Tirole (2001), governança corporativa é a defesa dos interesses dos acionistas; e uma boa estrutura de Governança é aquela que seleciona os mais hábeis gerentes e os tornam responsáveis pelos investidores. Lodi (2000) coloca que o termo é um nome novo para o já existente relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da corporação, liderado pelo Conselho de Administração.

Para o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), governança corporativa é

o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Para o Instituto, a boa governança corporativa “assegura aos sócios equidade, transparência, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade pelos resultados”. Ela é uma expansão do conceito de “conflito de agência”, tratado pela teoria econômica tradicional. O conflito de agência é a diferença de interesses entre os proprietários e administradores da empresa, que traz à tona a necessidade de controles sobre estes interesses. Governança seria um conceito mais amplo do que meramente o controle – abrange a “gestão estratégica da empresa e efetiva monitoração da direção executiva” (IBGC, 2005).

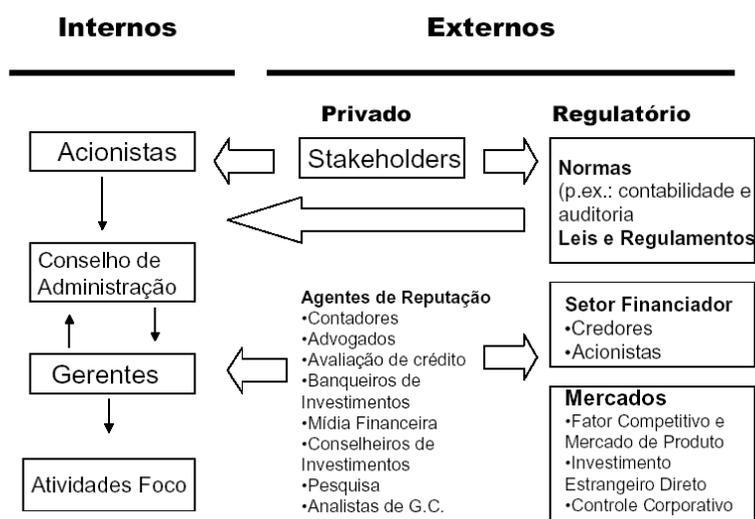
É importante notar que o termo abriga muitos estudos sobre controle da Administração, ou sobre temas estritamente financeiros. Autores contemporâneos vêm adicionando outras dimensões importantes à questão da Governança. Steinberg (2003:17) coloca que, “para muitos, Governança é ainda algo meramente ligado à adequação a normas do mercado aberto de ações, direitos de minoritários, relatórios financeiros, regulamentos jurídicos e coisas assim”. Ele amplia o conceito de Governança, baseando-se na idéia de que

é um engano imaginar que praticar boa Governança implica quase somente acatar regulamentos. Governança tem tudo a ver também com qualidade da atitude e escala de

valores no mais puro sentido humano. Daí alguns consideram que a boa Governança depende de alinhar o pensamento entre acionistas, controladores e stakeholders.

As definições de Governança, embora sejam diferentes na essência, trazem consigo a idéia de um melhor relacionamento entre os acionistas, conselheiros e administradores, com a finalidade de garantir a continuidade da empresa. Vêm sendo criados, para esta finalidade, fatores internos e externos de controle da Governança das organizações. Internamente, estão nas mãos de acionistas, conselheiros, administradores e gerentes controlar as atividades e processos da organização para garantir a eficácia da estratégia da empresa. Externamente, a empresa pode estar sujeita a normas de órgãos reguladores, instituições financeiras e do próprio mercado. A Ilustração 3 ilustra os fatores que disciplinam as corporações modernas, de acordo com Iskander e Chamlou (2000).

**Ilustração 3 – Fatores que disciplinam as corporações modernas**



Fonte: Iskander e Chamlou (2000).

Gave (2000 *apud* Malacrida, 2004) mostra as novas formas de controle das organizações, buscando uma melhor Governança. A primeira delas é a necessidade de maior *disclosure*. Isso significa incluir ou aumentar a quantidade de informações relativas àquelas áreas de crucial importância para os proprietários poderem monitorar e estimar o desempenho financeiro futuro das companhias, tais como as informações relativas à estratégia corporativa, ao posicionamento e participação no mercado e à performance em face dos objetivos traçados. A natureza da base de mensuração usada atualmente (custo histórico com base de valor) deveria ser ampliada para abranger um aspecto preditivo e incluir matérias como a evidenciação do risco a que se expõe a

companhia. A segunda é a necessidade de maior transparência: a apresentação e a natureza da informação fornecida deveria ser simplificada, ou seja, transparência se refere à qualidade da informação divulgada. E a terceira é a revisão do papel das demonstrações contábeis anuais. O papel das demonstrações contábeis e das reuniões anuais, como meio de comunicação entre as companhias e os acionistas, deveria ser redefinido e considerações sobre a preparação dessas demonstrações em bases temporais mais curtas deveriam ser efetuadas.

No âmbito da governança corporativa, portanto, o Conselho de Administração exerce importante papel para assegurar o controle de propriedade. Estudos sobre o Conselho de Administração vêm explorando questões como sua formação, qualificação e número ideal de membros.

Muitos trabalhos apontam como a principal função do Conselho o controle dos administradores e da gestão. Outros trabalhos expandem essa função – o Conselho deveria também servir de assessoria para os gestores, auxiliando na definição de estratégias mais eficazes e controlando sua implementação.

Ainda para o IBGC, o Conselho de Administração tem as funções de:

- conhecer plenamente os valores da empresa e os propósitos e crenças dos sócios;
- zelar pelo seu aprimoramento;
- prevenir e administrar situações de conflitos de interesses ou de divergência de opiniões;
- garantir que o interesse da empresa sempre prevaleça.

### **Níveis diferenciados de Governança**

De acordo com o IBGC, o mercado de capitais brasileiro ainda não se desenvolveu em sua plenitude – as empresas ainda têm capital concentrado em poucos acionistas, e o perfil de propriedade se caracteriza pela existência de núcleos de controle, podendo ser aproveitado o que há de mais positivo nisto.

De acordo com o Instituto, as instituições financeiras, em função da pequena disposição de parte de boas empresas em alavancar seus balanços, não têm aqui participações expressivas no capital de empreendimentos não-financeiros.

No intuito de incentivar a boa Governança nas empresas brasileiras, a BMF&Bovespa – Bolsa de Valores e Mercados do Estado de São Paulo – instituiu novas regras para as empresas de capital aberto, conhecidas como regras do “Novo Mercado”. Essas regras seguem uma tendência mundial de dispersão do capital.

Por um lado, o modelo acionário nipo-germânico caracteriza-se pela presença de grandes investidores que possuem uma parcela significativa de ações, e a administração normalmente está sob maior monitoramento. Consistem em estruturas piramidais, e os grandes investidores normalmente são instituições financeiras, grandes empresas, além de estruturas familiares (ALLEN e GALE, 2000). Já o modelo anglo-saxão é caracterizado por empresas com propriedade dispersa, entre vários acionistas, e o poder individual dos acionistas é fraco devido à parcela pequena de propriedade.

Seguindo este último modelo, em 2000, a BMF&Bovespa criou novos segmentos de negociações de ações, denominados Níveis 1 e 2 de governança corporativa e o Novo Mercado (OKIMURA, *op.cit.*). A Ilustração 4 mostra as características de cada um dos modelos, comparativamente.

#### **Ilustração 4 – Regras do Novo Mercado**

NÍVEL 1	Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% do capital; Realização de ofertas públicas de colocação de ações através de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital; Divulgação de acordo de acionistas e programas de Stock options.
NÍVEL 2	Regras do Nível 1; Estender as mesmas condições de venda de controle pelos controladores a todos os acionistas ordinários e 70% do valor para acionistas preferenciais; Conceder direito a voto às ações preferenciais em algumas matérias, principalmente nos que possam gerar algum conflito de interesses entre o controlador e a companhia.
REGRAS DO NOVO MERCADO	Regras dos níveis 1 e 2; A proibição de emissão de ações preferenciais, sendo o capital dividido exclusivamente em ações ordinárias.

Fonte: adaptado de Okimura (2003).

As regras do Novo Mercado representam um novo patamar de Governança para o Brasil; com a maior pulverização do capital das empresas, distribuído exclusivamente em ações ordinárias, cresce a necessidade por maior transparência e equidade nas organizações. Sendo assim, os investidores estão acirrando a demanda por relatórios financeiros e práticas de boa Governança.

De acordo com Lodi (2000), no Brasil, nos anos 50 e 60, o principal gestor da empresa era o seu acionista majoritário, o controlador familiar, enquanto os conselheiros eram inexistentes, ou exerciam um papel bastante simples. Nos anos 70, surgem os primeiros Conselhos de Administração com sinais de independência, como os das empresas Alpargatas e Mappin. Nos anos 90, o poder dos Conselhos e do mercado de investidores institucionais se ampliou. Na mesma época, começaram os escândalos com pareceres de auditorias externas de bancos, como os do Banco Nacional e Banco Bamerindus.

Também aconteceram trocas de famosos presidentes por pressão de Conselhos, como os casos da General Motors, American Express e IBM.

Considerando-se especificamente o Conselho de Administração das empresas no Brasil, podem-se apresentar os resultados da pesquisa de Santos e Almeida (2002). Os autores apontam que algumas corporações brasileiras de capital aberto não têm Conselhos atuantes, como o têm algumas sociedades limitadas ou sociedade anônima de capital fechado. No entanto, alguns grupos estrangeiros têm Conselhos consultivos e não de administração. Os resultados apresentam a resistência à mudança de poder ao nomear presidentes independentes ao Conselho ou ao reavaliar as forças atuantes.

## **2.2 Internacionalização das empresas brasileiras**

O mundo sob perspectiva econômica atualmente tem como principal característica a expansão de empresas transnacionais principalmente a partir da década de 1990. Nessa época as 420 principais empresas multinacionais eram responsáveis por mais da metade da produção mundial, 75% do comércio mundial como um todo, e tem sido a principal fonte privada de financiamento à pesquisa e desenvolvimento dominando as transações de tecnologia (ALEM e CAVALCANTI, 2005).

Apesar de o grau de internacionalização das companhias brasileiras ainda ser baixo - entre 2002 e 2006 o país foi responsável por 171 projetos de investimentos no exterior, apenas 0,4% do total mundial (VALOR ECONÔMICO, 2008) – nas últimas duas décadas ocorreu uma maior atenção do governo e empresários brasileiros para a internacionalização.

A tendência atual de internacionalização das empresas brasileiras é atribuída ao fato de situações internas no Brasil. Nos anos 1970, as empresas nacionais eram relativamente grandes, mas não o suficiente para ir para o exterior. A crise nos anos 1980, 1990 as empresas tentavam sobreviver em meio a planos econômicos, alteração de seis moedas. De qualquer forma, as dificuldades do país levaram as empresas a ficarem muito capitalizadas num período de grande inflação, sem recorrer ao sistema financeiro. (VALOR ECONÔMICO, 2008)

A partir da abertura do mercado brasileiro realizada pelo ex-presidente Collor na década de 1990, o país entraria no processo de internacionalização no qual era possível ser notado a falta de um plano de abertura e ausência de conhecimento de suas conseqüências, como o desequilíbrio do mundo organizacional brasileiro quando as

empresas nacionais - a maioria despreparadas - se confrontaram com empresas multinacionais com preparo e experiência do mercado global.

Apesar de essa mudança incentivar o desenvolvimento de certas empresas nacionais no âmbito gerencial internacional, observa-se ainda uma forte influência de nossa cultura doméstica e “bairrista” no círculo gerencial e uma nítida preferência dos executivos brasileiros em permanecer no mercado doméstico. Diversos fatores contribuem para isso, como por exemplo, o insuficiente conhecimento da língua inglesa (MAZZOLA, 2006).

A internacionalização surge como uma necessidade vital de sobrevivência em um mundo globalizado (MAZZOLA, *op.cit.*). O Brasil tem sido visado pelo mercado global, principalmente depois do reconhecimento de estabilidade política e programas de incentivo para empresas, e isso fez com que o país ampliasse acordos comerciais com países da União Européia, assim como a participação efetiva em alianças como o Mercosul e a ALCA que cria oportunidades para a internacionalização de empresas brasileiras.

Inúmeras empresas brasileiras já passaram pela experiência de internacionalização, porém o primeiro a notar essa oportunidade foi Noberto Odebrecht que na década de 70 que acreditava ser necessário a atuação no mercado externo para fortalecer a empresa, atuando em países da América Latina, África, Europa e América do Norte, enquanto o governo militar incentivava construtoras para o mercado interno.

A ocupação de empresas em outros países favorece a aquisição de tecnologias de laboratórios locais que podem ser importados para os países de origem.

Assim, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) tem atualmente incentivo do governo para incentivar as iniciativas de internacionalização, principalmente em países da América Latina e África.

Mesmo com a existência de um forte projeto político para a internacionalização das empresas brasileiras, há também críticos que alegam pontos negativos para o país como a “exportação” de empregos, prejuízo ao balanço de pagamentos à medida que envolveria uma saída de divisas do país e a redução de investimentos nacionais (ALEM e CAVALCANTI, *op.cit.*).

As empresas brasileiras parecem encontrar problemas que dificultam o caminho das empresas e colocando o país em uma posição econômica desfavorável em relação a outros países do BRIC.

Primeiro devido a dificuldade que empresas brasileiras encontram no momento da exportação como oferecer preços competitivos. Segundo, as empresas que encontram-se em um estágio mais avançado no processo de internacionalização, ou seja, empresas que tem subsidiarias fora do país, encontram barreiras nas questões de educação, política industrial, ciência e tecnologia, infra-estrutura e aspectos institucionais (GAZETA MERCANTIL, 2007).

### **3 Envolvimento do conselho na estratégia**

Este capítulo apresenta os estudos sobre o envolvimento do conselho na estratégia e possui três divisões, feitas de acordo com os fatores que estão sendo analisados como envolvimento do conselho na estratégia. São elas:

- Os estudos sobre envolvimento do conselho nas atribuições ligadas à estratégia
- Os estudos sobre o envolvimento do conselho nas etapas da gestão estratégica e
- Os estudos sobre o envolvimento do conselho nas decisões de competitividade global

#### **3.1 Atribuições do conselho ligadas à estratégia**

Hendry e Kiel (2004) propuseram um modelo que analisa o envolvimento do conselho na estratégia de acordo com dois construtos: o controle estratégico e o controle financeiro. O controle financeiro é o controle típico da maioria dos estudos sobre governança corporativa, que coloca os conselheiros como agentes de fiscalização da saúde financeira das organizações e destaca sua importância para os investidores. O controle estratégico, colocado pelos autores, é mais do que controlar as finanças, mas sim controlar a estratégia da empresa de forma que as ações fiquem condizentes com os objetivos dos acionistas. O controle estratégico de certa forma analisa a empresa antes que seja preciso fazer o controle financeiro.

McNulty e Pettigrew (1999) analisaram o envolvimento dos conselhos nas estratégias das empresas criando um modelo onde há três níveis de envolvimento. Eles chamaram os níveis de: tomada de decisão estratégica, modelagem das decisões estratégicas e modelagem do contexto e condução da estratégia. Estes níveis, descritos na Ilustração 5, referem-se à influência do conselho em determinados momentos na empresa. O estudo dos autores mostrou que a maior parte dos conselhos estaria no nível 1, em que eles apenas tomam decisões estratégicas durante as reuniões de conselho. Por causa do tempo limitado, eles acabam por diminuir sua atuação a aprovar as estratégias elaboradas pela alta administração, já que não há comprometimento prévio dos conselhos, em termos de tempo, para que eles possam elaborar suas próprias idéias e teorias sobre o que a empresa poderia adotar como estratégia.

### Ilustração 5 – Níveis de envolvimento do conselho na estratégia

	<b>Tomada de decisão estratégica</b>	<b>Modelagem das decisões estratégicas</b>	<b>Modelagem do contexto e condução da estratégia</b>
Definição	A influência do conselho é definida nas reuniões do conselho.	A influência do conselho vem antes das reuniões, já que eles se dedicam a formular também as estratégias, antes que as reuniões aconteçam	A influência do conselho é contínua e não se limita a reuniões ou episódios de discussão com a alta administração.
Envolvimento do conselho	Acontece na maioria dos conselhos	Acontece em alguns conselhos	Acontece em poucos conselhos

Fonte: adaptado de McNulty e Pettigrew (1999)

Ingley e Van der Walt (2005) realizaram um estudo envolvendo 300 conselheiros na Nova Zelândia e seus resultados mostraram que o envolvimento do conselho na estratégia pode influenciar os resultados financeiros da empresa e, portanto, sua governança corporativa. Seus resultados mostraram que o principal papel do conselho nestas empresas estava ligado às atribuições estratégicas. Mais de 50% do envolvimento do conselho nas atribuições estava concentrado em definir as estratégias da empresa e ajudar na formulação, como mostra a Ilustração 6.

### Ilustração 6 – Papel do conselho de empresas neo-zelandesas na estratégia

<b>Atribuições do conselho</b>	<b>Percentual de envolvimento</b>
Definir o modelo da estratégia	34,6%
Ajudar na formulação	27,9%
Aprovar	7,3%
Tomar decisões	6,6%
Rever	6,3%
Guiar	5,3%
Ratificar	4,7%
Discutir	3,3%
Monitorar	3,3%
Gestão de Risco	0,7%
Total (N=418)	100%

Fonte: Ingley e Van der Walt (2005)

Useem e Seleke (2006) analisaram as reuniões dos conselhos, buscando levantar informações sobre quais as atribuições mais freqüentes no tempo dos conselheiros. Seus resultados mostraram que os conselheiros são autoritários sobre um leque de assuntos regulatórios ou exigidos legalmente, como por exemplo, declarar dividendos e aprovar fusões e aquisições, além de nomear diretores e contratar auditores independentes. Além dessas decisões necessárias, contudo, os conselhos também se envolvem, embora que com menor intensidade, na maioria das decisões estratégicas, ao menos como supervisão.

Stiles (2001) apresenta um quadro teórico da evolução dos estudos sobre o envolvimento do conselho de administração na estratégia.

Na década de 70, Mace (1971) entrevistou 50 membros do conselho de grandes e médias empresas dos Estados Unidos em termos de papéis e responsabilidades do conselho. Seus resultados mostraram um conselho que não tem impacto sobre as decisões estratégicas, exceto em tempos de crise.

Ainda na década de 70, Pahl e Winker (1974) pesquisaram 19 empresas e seus resultados também mostraram um conselho que não discute estratégias e nem as decide.

Na década de 80, Henke (1986) realizou uma pesquisa com 234 grandes empresas norte-americanas e seus resultados mostraram que existe uma grande influência da opinião do conselho em muitas questões estratégicas, mas a maioria dos conselhos não tinha consciência da necessidade do seu envolvimento.

Ainda na década de 80, Lorsch e Maclver (1989) entrevistaram 80 conselheiros e 4 estudos de casos que mostraram o crescimento da importância, para a época, de conselhos que adotam comitês de estratégia para fortalecer seu envolvimento das decisões empresariais.

Na década de 90, Demb e Neubauer (1992) entrevistaram 190 conselheiros de empresas de vários países. Nesta ocasião, 75% dos respondentes consideraram a aplicação da estratégia como a principal função do conselho.

Outro estudo de 90 foi o de Judge e Zeithaml (1992), com entrevistas de 114 membros do conselho de quatro setores industriais. Eles mostraram que nem todas as empresas têm conselhos altamente participativos, mas isso é mais comum nas empresas mais

antigas e com conselhos menores. Eles também associaram um maior nível de envolvimento do conselho ao melhor desempenho financeiro da companhia.

O'Neal e Thomas (1995) tiveram resultados que também colaboram para mostrar o crescimento da importância do envolvimento do conselho nas estratégias. Em sua pesquisa, os conselheiros entrevistados mostraram a intenção de envolverem-se nas estratégias mais do que o faziam na época.

Ferlie et al. (1994) desenvolveram um dos primeiros estudos que classificava o envolvimento do conselho em níveis; eles definiram três níveis chamados de aprovação, sondagens e perguntas das opções estratégicas e mostraram a intenção dos conselhos em envolverem-se mais na estratégia, incluindo moldar a visão da empresa.

Pearce e Zahra (1991) conseguiram demonstrar, em 139 empresas da Fortune 500, que conselhos mais participativos estavam associados com o desempenho superior financeiro das empresas.

O estudo de Stiles (2001) mostrou que os três papéis mais frequentes do conselho são: o envolvimento na estratégia, o monitoramento da saúde financeira da empresa e a contratação, avaliação e demissão dos executivos.

Greig (1965) já colocava que a profissionalização da administração trouxe aos acionistas a difícil tarefa de atender, satisfatoriamente, os interesses do capital e do trabalho, ocupando um ponto estratégico das encruzilhadas dos negócios. O autor colocava que, “por conseguinte, uma das responsabilidades da gerência é educar e orientar o capital no sentido de suas verdadeiras finalidades e aplicações”.

Wright, Kroll e Parnell (2007) colocam que a administração estratégica pode ser vista como uma série de tarefas que devem ser realizadas pelos profissionais da cúpula da organização, sendo elas:

1. analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
2. analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
3. estabelecer a missão organizacional e os objetivos organizacionais;
4. formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do meio-ambiente;
5. implementar as estratégias e
6. realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Mintzberg *et al.* (1999) mostram que há várias definições para estratégia, das quais se destaca neste projeto a definição de estratégia como planejamento: “é o sinônimo mais comum, ao lado de direção, guia, modo de ação futura, trajetória para ir de um ponto a outro etc.”

Sendo assim, estratégia pode ser definida como o planejamento que inclui a busca ou a definição de um padrão capaz de manter a coerência das ações organizacionais ao longo do tempo possibilitando que os objetivos sejam alcançados.

Com relação à construção da estratégia, de acordo com Porter (1986) há três estratégias genéricas que servem de base para a formulação de estratégias mais específicas e apropriadas para cada organização: (1) estratégia de liderança em custo, (2) estratégia de diferenciação e (3) estratégia de enfoque.

A estratégia de liderança em custo consiste em orientar os esforços organizacionais para a criação e operação de uma infra-estrutura organizacional capaz de viabilizar a oferta de produtos a um baixo custo, mas com qualidade aceitável. A estratégia de diferenciação caracteriza-se pela preocupação com a criação de uma forte identidade própria para o produto ou serviço. É importante salientar que isso não significa ignorar os custos. A estratégia de enfoque consiste em selecionar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico específico e atender muito bem a suas necessidades.

O monitoramento da estratégia é, de acordo com Hourneaux (2005), uma questão recorrente que tem sido abordada pela literatura administrativa - a verificação, mensuração e avaliação de seu desempenho. O autor analisou diversas obras sobre a avaliação de desempenho organizacional, buscando estabelecer critérios para analisar a efetividade dos sistemas utilizados nas organizações.

A análise do autor chegou a um modelo de quatorze indicadores, que compõem um modelo que ele propõe ao final do seu trabalho. Os indicadores propostos pelo autor são: sistema(s) utilizado(s) pela organização; tempo de utilização dos sistemas; responsabilidade pela avaliação, em termos do órgão responsável (diretoria, conselho); periodicidade de revisão (anual, bimestral etc.); tipos de indicadores (financeiros, não financeiros); perspectiva de tempo (curto x longo prazos); foco (quantitativo, qualitativo); identificação das relações de causa e efeito (indicadores em cascata, ou não); criação de indicadores (própria, indicadores sugeridos por algum modelo); elementos facilitadores; elementos restritivos; vantagens obtidas; desvantagens e conseqüências gerais.

## **Estudos sobre Estratégia e o Conselho**

Com o surgimento do novo mercado, portanto, o papel dos Conselhos de Administração passa a ser ainda mais importante para o andamento dos negócios da organização. Com a pulverização das ações, o Conselho passa a ser o órgão diretamente responsável pela Governança da organização. Desta forma, ganha importância o estudo do papel dos Conselhos de Administração na Governança.

Para Wittmeyer (2003), em muitas empresas, especialmente familiares, a diferenciação entre o administrador e o controlador do capital não é clara; o CEO controla quase todos os aspectos do processo decisório. Os Conselhos Administrativos ou de diretores, compostos muitas vezes por parentes e amigos, não são utilizados com eficiência. Eles não são organizados eficientemente para criar um sistema de checagem e balanço que permita desafiar o pensamento gerencial, promovendo sua reflexão sobre o impacto das decisões que estão tomando. Como são membros da mesma família, podem não questionar o gerenciamento da empresa, ou seus pressupostos, desprovido os gerentes de uma fonte rica de informações que poderiam levá-los a reconsiderar suas estratégias. Conselhos bem elaborados trazem disciplina e também provêm serviços importantes que podem melhorar o sucesso da organização, prover acesso a recursos importantes e aumentar sua habilidade de conseguir parceiros importantes na indústria. Ter um Conselho ativo e forte pode melhorar a transição para a administração profissional, um desafio que muitas empresas familiares enfrentam em sua existência.

De acordo com a nova lei das S.A. (TOLEDO, 1997), as atribuições do Conselho de Administração na S.A. brasileira podem ser divididas em três grupos distintos. Todas têm em comum as circunstâncias de serem exercidas por meio de deliberação colegiadas, dizerem respeito à administração da companhia, e não atingirem o plano da execução, reservado aos diretores. Apesar desses pontos em comum, apresentam diferenças que as identificam como próprias de um único órgão social. Assim é que tais funções podem ser classificadas em: (a) programáticas ou normativas; (b) de fiscalização ou controle; (c) propriamente administrativas. As primeiras dizem respeito ao norteamento das atividades da companhia; com as segundas verifica-se o cumprimento dessas normas e a consecução desses objetivos, enquanto as últimas propiciam os meios para a realização dos fins sociais (nisto se distinguindo, por serem atividades-meios, daquelas desenvolvidas pelos diretores, que são atividades-fins).

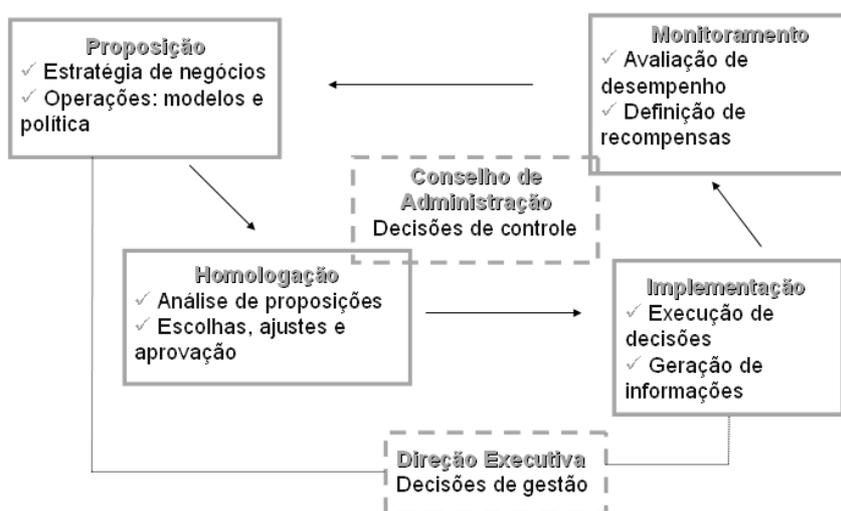
O IBGC, que é sempre uma referência para o tema, estabelece em seu código de melhores práticas de Governança as seguintes regras:

- toda sociedade deve ter um Conselho de Administração eleito pelos sócios;
- os conselheiros devem sempre decidir no melhor interesse da sociedade como um todo, independentemente da parte que os indicou ou elegeu;
- devem também não perder de vista as demais partes interessadas (*stakeholders*), o objeto social e a sustentabilidade da sociedade no longo prazo.

De acordo com o código, a missão do Conselho de Administração é a de proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento. Para isso, o Conselho deve conhecer plenamente os valores da empresa e os propósitos e crenças dos sócios; zelar pelo seu aprimoramento; prevenir e administrar situações de conflitos de interesses ou de divergência de opiniões.

A Ilustração 7 mostra que o papel do Conselho no sistema de Governança passa pela proposição de estratégias, seu monitoramento, implementação do ponto de vista estratégico, e homologação das decisões tomadas pela direção executiva (Andrade e Rossetti, 2004).

**Ilustração 7 – Papel do Conselho no Sistema de Governança**



Fonte: Andrade e Rossetti (2004)

Montgomery e Kaufman (2003) definem o papel do conselho como sendo o de monitorar o desempenho da empresa, contratar, demitir e estabelecer a remuneração do presidente da empresa. Mas além destas atividades de monitoramento, este papel vem se

expandindo para a formulação de estratégias e a atuação em parceria com a alta administração.

Para Lodi (1988), cabe ao Conselho decidir a política de produto; a política com os clientes e consumidores; a política de distribuição e promoção; a ênfase competitiva; a política de preço; a política financeira e a política de investimento.

Desta forma, os conselheiros passariam a ser os principais responsáveis pela delimitação e aprovação da estratégia da organização. Nos Estados Unidos, uma pesquisa desenvolvida pela Korn/Ferry (LAMEIRA, 2001), mostrou que em 73% das empresas da Fortune 1000 a tendência é de que os conselhos exerçam as atividades de “contribuir para o desenvolvimento da estratégia corporativa” e “fiscalizar os executivos atuantes nas operações da empresa”.

No Código de Boa Governança do IBGC, constam as principais competências do Conselho, que são as principais atividades que deverão ser desempenhadas por ele:

- Definição da estratégia.
- Eleição e destituição do principal executivo.
- Aprovação da escolha (ou dispensa) dos demais executivos sob proposta do principal executivo.
- Acompanhamento da gestão.
- Monitoramento dos riscos.
- Indicação e substituição dos auditores independentes.
- Supervisão do relacionamento entre os executivos e as demais partes interessadas (*stakeholders*).
- Aprovação do código de conduta e do regimento interno.

De forma mais específica, considerando-se apenas a ratificação das decisões, Lodi (1988) levanta sete “variáveis estratégicas que (...) são, em grande parte, responsáveis pelo futuro de um empreendimento”. Para o autor, cabe ao Conselho decidir as políticas de:

- produto;
- relacionamento com os clientes e consumidores;
- distribuição e promoção;
- ênfase competitiva;
- preço;
- financeira e

- de investimento.

Já Nadler (2004) acrescenta as seguintes decisões/atividades à responsabilidade do Conselho:

- Avaliar o Presidente.
- Garantir a eficácia de procedimentos de auditoria.
- Monitorar investimentos.
- Dar opiniões à cúpula executiva.
- Aprovar fusões e aquisições.

Há ainda as contribuições de D'Estaing (1973):

- Controlar a empresa segundo o conjunto de objetivos e políticas definidas, incluindo o controle de modificações na própria natureza dos negócios.
- Aprovação definitiva dos planos e orçamentos da empresa.
- Decisões relativas à disponibilidade e à aplicação dos fundos da empresa.
- Os planos de investimento em capital (D'ESTAING, 1973).

Analisando-se a obra de Kotler (2000), podem-se agrupar as principais decisões ligadas a este aspecto em dois grandes blocos:

1. Decisões de mercado: são decisões que contemplam estratégias de penetração de mercado; ambiente de mercado e econômico; clientes; ação com concorrência e comunicação da empresa.
2. Decisões sobre produtos e marcas: são as decisões relativas ao produto da empresa, seu posicionamento; segmentação; novos produtos; ciclo de vida de produto; preço; distribuição e comunicação dos produtos.

### **3.2 *Envolvimento do conselho nas etapas da gestão estratégica***

O estudo de Tashakori e Boulton (1986) analisou o processo de planejamento estratégico para medir o nível do envolvimento do conselho em três fases da gestão estratégica, sendo elas: formulação, implementação e avaliação. Elas compreendem:

- **Formulação:** compreende os objetivos de longo prazo, as políticas básicas e as estratégias corporativas;
- **Implementação:** compreende a alocação dos recursos que a empresa utilizará e
- **Avaliação:** compreende o monitoramento dos resultados da alocação dos recursos.

Ele usou para isso quatro critérios, com valores indo de 0 a 3, conforme o nível em que o conselho participa da gestão estratégica. No nível 3, o conselho classificado participaria ativamente das três etapas da formulação. Seus resultados mostraram mais de 50% dos conselheiros no nível 3, o de maior participação. A maior parte dos conselhos pesquisados tinham maioria de conselheiros externos.

Algumas pesquisas têm apontado que o monitoramento de recursos dota decisões que constituem a essência da governança corporativa. Isso vem sendo altamente questionado, já que não coloca os conselheiros em seu real papel de representantes dos acionistas e, portanto, responsáveis, de certa forma, pela estratégia das organizações. Por outro lado, o monitoramento pode ser visto como uma parte central do papel dos conselheiros para assegurar que a firmeza das decisões estratégicas (Schmidt e Brauer, 2006).

Com relação ao envolvimento do conselho na formação dos cinco passos do processo do plano estratégico, o nível de envolvimento do conselho nos últimos anos é médio (Siciliano, 2005). Muitos conselhos ocupam uma situação intermediária quando se trata de obter envolvimento no processo formal de planejamento. Eles não são envolvidos profundamente no ajuste da estratégia do processo que eles assumem mas eles tem muito mais atividades que visam aprovar (o que a literatura internacional comumente chama de *rubber stamp boards*, ou “conselhos carimbadores”). Inclusive a alta administração freqüentemente aprova planos sem o envolvimento do conselho.

Quando o desempenho da empresa é fraco, a chance de que o conselho irá envolver em um plano de estratégia formal é maior. Há diferentes evidências nos estudos. Apesar de não ser claro se o maior envolvimento do conselho na estratégia é causa do desempenho, este fator aparece relacionado à condição financeira das empresas, em alguns estudos (SICILIANO, 2005).

Nadler (2004) usa o termo “estratégia corporativa” para quatro diferentes tipos de atividades:

1. Pensamento estratégico – o primeiro passo no desenvolvimento estratégico envolve a coleta, análise e discussão da informação sobre o ambiente da firma, a competição natural, e alternativo na concepção do negócio. Negócio inclui o valor proposto pelo cliente, o poeta das ofertas, o lucro por mecanismos de captura e fontes de diferenciação competitiva. Em empresas de multinegócios pensamento estratégico envolve também questões fundamentais sobre a forma do negócio.

2. Decisão Estratégica – Ultimamente, estratégia requer uma série de decisões direcionais. No contexto do planejamento estratégico há escolhas fundamentais que conciliam o portfólio do trabalho e o design do trabalho, o qual serve como uma plataforma para futuras atribuições de pesquisas limitadas e capacitadas.

3. Planejamento Estratégico

4. Execução estratégica – Nesta fase, o foco é na implementação, monitoração de resultados, e tomar ações corretivas apropriadas. Essa fase do desenvolvimento estratégico pode envolver os fundos da atribuição, aquisições e alienações.

Segundo o autor, o papel do Conselho pode diferenciar-se dramaticamente nessas quatro fases do desenvolvimento.

Para Stiles (2001), os conceitos de gestão estratégica e o que constitui o envolvimento na estratégia são conceitos muito utilizados, e que assumem que “estratégia” e “envolvimento” são concepções claras, mas isto está longe de ser verdade.

Uma poderosa concepção subjacente de gestão estratégica tem sido que a estratégia é o resultado do plano formal; um processo analítico estabelece objetivos de longo-prazo, um processo usualmente iniciado pelos altos executivos e empreendido pelos organizadores de estratégia. Na pesquisa com diretores do conselho, são comuns as discussões sobre o papel estratégico do conselho e tem sido largamente ignorada a natureza emergente da estratégia. Muitas organizações são caracterizadas por um processo de desenvolvimento estratégico emergente, e dado isto, poucas têm o envolvimento do conselho na estratégia. Quanto mais fluido e fragmentado o processo de decisão, menos chance tem os que não são diretores executivos para intervir ou colocar suas próprias opiniões.

### **3.3 Decisões de competitividade global**

Tashakori e Boulton (1986) realizaram um estudo que mostrou que, de 0 a 5, os conselheiros discutem as decisões de competitividade global em meio às suas reuniões com um peso de 2,15. Esse não foi um valor alto para as discussões e reflete as necessidades de discussões deste assunto na época.

Para Rose (2006), se o tamanho da empresa cresce, aumenta também a dimensão internacional do conselho.

Os estudos de Ho (2005) dentre outros autores ressaltam a importância dos conselheiros atuarem na estratégia global das empresas.

Estratégia global está sendo definida aqui como o conjunto de escolhas estratégicas que tem a característica de serem uniformemente globais ou integradas (YIP, 1992; BOOTH e DELI, 1992). Como exemplos, o autor cita a participação de mercado no contexto internacional, a estratégia de produto global, localização para a cadeia de valor, estratégia de marketing e os movimentos competitivos.

A estratégia global se aplica inclusive a empresas não multinacionais, já que mesmo empresas domésticas não conseguem se desvencilhar do impacto da globalização sobre seus negócios, por exemplo por meio da concorrência internacional (BOOTH e DELI, 1992).

Staples (2007) apresenta um estudo que conclui que os conselhos de empresas multinacionais ainda não estão preparados para responder às demandas da globalização. No seu estudo longitudinal, ele descobriu que nos anos mais recentes os conselhos de empresas multinacionais têm incluído membros de nacionalidade estrangeira para responder a estas demandas.

Os estudos sobre internacionalização de empresas mostram enfoques diferentes. Alguns autores tratam diretamente da internacionalização das vendas – o chamado comércio eletrônico, ou as práticas de exportação; outros tratam mais diretamente da internacionalização do capital. Para o objetivo deste trabalho, o que se procura é analisar os diferentes estágios de internacionalização onde uma empresa pode estar. Neste sentido, cabe considerar aquelas que estão exportando seus produtos, o que para alguns autores, como Bartlett e Ghoshal (1988), é um primeiro estágio da internacionalização, e também aquelas que estão utilizando vários países para os diferentes estágios de produção de seus produtos.

A internacionalização via exportações é a mais importante e persuasiva força competitiva de mudanças dos negócios na última década e abriu mercados nacionais para os novos competidores criando novas oportunidades de negócios para pequenas e grandes empresas (GRANT, 2002).

Lopez e Gama (2002) tratam das principais decisões de comércio exterior como sendo: as motivações da empresa para exportar; a análise dos recursos necessários *versus* recursos disponíveis; a análise da capacidade de produção da empresa; a coerência da exportação com as metas da empresa; exigências adicionais para os setores-chave da empresa, incluindo aqui a alta administração e o conselho de administração; análise de custo benefício.

Para Bartlett e Ghoshal (1988), depois da exportação de produtos, que é um estágio

mais simples da internacionalização, algumas empresas começam a produzir em outros países. Quando isso ocorre, a empresa é chamada de multinacional. Os autores a definem como sendo aquela que possui substancial investimento direto em países estrangeiros e realiza administração ativa de suas operações internacionais. Em geral, as multinacionais se distinguem das nacionais por cinco características: ambiente competitivo global, estratégia competitiva mais complexa, sistema de controle e coordenação global, mais diferenciado, estrutura organizacional mais complexa e cultura organizacional diferenciada.

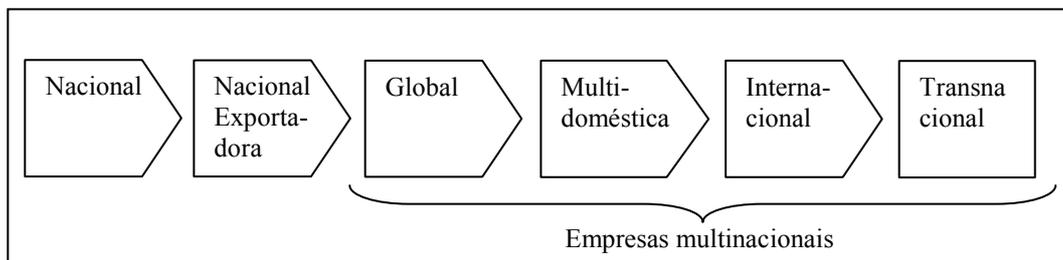
Os autores aprofundaram seu estudo, caracterizando as empresas que atuam em mais de um país. Eles propõem a classificação das organizações em quatro categorias:

- **Empresa global:** na empresa global, a configuração de ativos e recursos é centralizada em escala global. As subsidiárias têm o papel específico de implementar as estratégias da matriz. O desenvolvimento e difusão do conhecimento é desenvolvido e mantido no centro.
- **Empresa mult-doméstica:** neste tipo de empresa, a configuração de ativos e recursos é descentralizada e auto-suficiente em nível nacional. As subsidiárias têm o papel específico de sentir e explorar as oportunidades locais. O conhecimento é desenvolvido e mantido na unidade.
- **Empresa internacional:** a empresa internacional possui algumas competências centralizadas e outras descentralizadas – tudo depende das vantagens que cada país oferece e que podem ser aproveitadas. As subsidiárias têm a função de incrementar e adaptar as competências da matriz. Contudo, o conhecimento é desenvolvido no centro e então transferido para as subsidiárias.
- **Empresa transnacional:** para os autores, este seria um modelo avançado de internacionalização. A empresa transnacional caracteriza-se por apresentar uma estrutura de ativos e recursos que aproveita as oportunidades dos diversos países onde a empresa atua – assim sendo, trata-se de uma estrutura dispersa, interdependente e especializada. Com o advento principalmente de tecnologia, a empresa passa a considerar as diversas regiões do mundo como filiais próximas geograficamente – as subsidiárias têm um papel de oferecer contribuições diferenciadas e integradas. É comum que se escolha determinados países para produzir, e outros para comercializar. O conhecimento, desta forma, pode ser gerado

e desenvolvido em conjuntos de duas ou mais subsidiárias, envolvendo ou não a matriz, para então ser compartilhado para a empresa como um todo.

Sintetizando-se a literatura, chega-se a seis estágios no processo de internacionalização das empresas. O primeiro estágio é o de empresa nacional, que é aquele que detém suas operações no mesmo país onde está sediada. O segundo é o de empresa exportadora, que consiste na empresa que exporta produtos e serviços para outros países. A partir do terceiro estágio, as empresas podem ser consideradas multinacionais. Há uma evolução das multinacionais para globais, multidomésticas, internacionais e transnacionais, apropriando-se das classificações dadas por Bartlett e Ghoshal (*op.cit.*), conforme mostra a Ilustração 8.

**Ilustração 8 – Níveis de Internacionalização**



Fonte: elaborado pelo autor com base em Bartlett e Ghoshal (1988).

Perante o mercado é difícil definir qual postura a ser adotada pela empresa que atua internacionalmente. Alguns autores, como Levitt (1998), apontam uma crescente homogeneização dos gostos e preferências dos consumidores. A corporação global deve operar vendendo as mesmas coisas da mesma maneira em todo mundo. Desta forma, tende a ganhar em escala e aproveitar os recursos de cada país onde atua de forma a maximizar os ganhos mundialmente.

De outro lado, existe o argumento das vantagens da descentralização. Para Bartlett e Ghoshal (1992), as subsidiárias precisam ter flexibilidade para aproveitar as oportunidades e combater ameaças rapidamente.

Esta discussão recai sobre o problema da estrutura organizacional – ou seja, da dicotomia centralização versus descentralização.

As subsidiárias possuem melhores informações a respeito da operação local em relação à matriz no país de origem e, dessa forma, se as informações são distribuídas de forma assimétrica entre aqueles que tomam decisões (subsidiárias) e aqueles que, teoricamente, deveriam se beneficiar dessas decisões (matriz), então, as decisões da subsidiária podem não estar de acordo com os interesses da matriz. Dada a existência de

assimetria informacional, a subsidiária poderia empreender atividades de seu estrito interesse e que não agregam valor à matriz. Além disso, interesses políticos locais, relacionados apenas ao interesse da subsidiária poderiam resultar na expropriação da riqueza da matriz em benefício da subsidiária.

Desta forma, existe certo receio da matriz em relação à excessiva autonomia da subsidiária. A autonomia da subsidiária pode ser boa para atender às necessidades do mercado local, porém pode ser prejudicial para a corporação multinacional. O poder excessivo da subsidiária pode ocasionar problemas de agência (O'DONNELL, 2000), uma vez que, a subsidiária, em virtude de sua elevada autonomia, tende a desenvolver projetos não integrados ao objetivo da corporação multinacional.

Entretanto, a centralização na matriz, embora possa garantir uma redução de custos de produção, melhoria da qualidade em produtos e programas, maior alavancagem competitiva; de outro lado incorre em custos excessivos de administração, concentração de atividades na matriz causando morosidade na tomada de decisão, marketing uniforme e um mesmo produto causando problemas para a inserção no mercado local (YIP, 1996).

Para compreender como as empresas se comportam com relação a esta questão, alguns autores classificam as multinacionais com relação ao seu modelo de gestão, ou seja, o modelo global e o modelo multidoméstico (YIP, 1996; BARTLETT e GHOSHAL, 1988). A principal diferença desses modelos para os modelos estruturais relatados acima, reside no fato de que o foco de análise não é uma unidade internacional da estrutura organizacional, mas subsidiárias estrangeiras constituídas empresas separadas que têm um corpo gerencial e ferramentas administrativas, de comunicação e de gestão pessoal. O objetivo da estratégia multidoméstica é maximizar o desempenho mundial através da maximização das receitas e lucros. O objetivo da estratégia global é maximizar o desempenho mundial por meio do compartilhamento e da integração, conseqüentemente do ganho de escala.

Nobel e Birkinshaw (1998) trazem à tona que as subsidiárias são realmente diferenciadas tanto em termos de natureza de suas atividades quanto no tipo de mecanismos de controle e comunicação. Para Birkinshaw, Morrison e Hulland (1995), as iniciativas das subsidiárias são avaliadas muito mais pela qualidade da relação (tanto em termos de confiança, credibilidade e conhecimento) do que pelos méritos técnicos. Quanto mais forte a relação entre matriz e subsidiária, menores as chances de a subsidiária perder investimentos alocados pela matriz. A decisão de não investir se torna

cada vez mais difícil quanto mais atrelados estiverem os negócios, contatos e relação de trabalho entre matriz e subsidiária. Trata-se de uma decisão que, apesar de operacional e técnica, tem um expressivo conteúdo político. Sem dúvida o poder político da subsidiária pesa muito, principalmente nas negociações de prazos e condições para manutenção do negócio.

Quanto aos motivos que levam as organizações a se tornarem internacionalizadas, Dunning (1981 e 1993) apresenta uma teoria que foi denominada **paradigma eclético**. O paradigma de Dunning procura oferecer um pano de fundo geral para a análise das vantagens que levam uma organização a se internacionalizar. Ele distingue três tipos de vantagens que, combinadas, devem determinar o tipo de inserção da firma no mercado internacional. A primeira é a vantagem de localização, que é específica do país onde a firma opera. Um exemplo seria a vantagem de estrutura de mercado, legislações, mão de obra local, que podem constituir um diferencial para a firma naquele país específico. A segunda é a chamada vantagem de propriedade, que é particular a cada empresa, tais como patentes, poder de mercado, monopólio comercial de algum produto, habilidades técnicas, gerenciais ou conhecimentos. Por fim, a terceira vantagem é a da internalização, e é desfrutada pelas firmas ao optar por internalizar determinado ativo ao invés de transacioná-lo no mercado. Por causa das três vantagens – propriedade (*ownership*), localização (*localization*) e internalização (*internalization*), a teoria do paradigma eclético é também bastante conhecida como OLI, sigla derivada das iniciais das três vantagens.

Na tentativa de explicar o processo de internacionalização das empresas, uma das teorias pioneiras foi a Teoria de Uppsala. Segundo o modelo de Uppsala, as empresas tendem a iniciar suas vendas externas via exportação e geralmente dão preferência a países próximos geograficamente (HILAL e HEMAIS, 2001). Conforme a empresa vai ganhando experiência ela vai aumentando seu comprometimento com o mercado externo, tornando mais complexas suas decisões de internacionalização (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). O conceito-chave da teoria de Uppsala é a distância psíquica. Ela representa a distância percebida pelos gestores quando se trata das diferenças entre os países em que se vai atuar.

## **Conselhos de Administração em Multinacionais**

Os conselhos de administração, em empresas multinacionais, apresentam muitas peculiaridades quando comparados aos conselhos de empresas que atuam somente em âmbito nacional.

Uma primeira peculiaridade é o nível de complexidade. De acordo com Sanders e Carpenter (1998), as empresas multinacionais têm sistemas de gestão mais complexos, com salários mais altos para os diretores, e maior número de diretores. Além disso, precisam de sistemas de informação e controle mais complexos.

A pesquisa dos autores mostrou que, quanto maior o grau de internacionalização de uma empresa, são também maiores o percentual de remuneração de longo prazo do CEO e seu nível total de remuneração.

Lippert e Rahman (1999) também obtiveram o mesmo resultado em seus estudos, e ainda acrescentam o fato de que a remuneração da cúpula das multinacionais é menos atrelada ao pagamento com ações, já que esta sofre ação da performance global, e não local, da empresa.

Quanto ao conselho, ainda, o estudo de Sanders e Carpenter (op.cit.) mostrou que, quanto maior o grau de internacionalização de uma empresa, maior o tamanho do seu conselho de administração e composição do corpo diretivo, é menos comum a dualidade de papéis (CEO assumindo também posições no conselho), é menor o percentual de membros externos ao conselho e os conselhos passam a necessitar mais da competência de compreender os mercados locais.

As atividades desempenhadas pelos conselhos da matriz e da subsidiária variam bastante de organização para organização. Contudo, Strikwerda (2003) apresenta uma divisão de autoridade que eles propõem que seja adotada e que foi sintetizada a seguir.

### Ilustração 9 – Autoridade dos conselhos da matriz x subsidiária

Autoridade no Conselho da Matriz	Autoridade no Conselho da Subsidiária
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ determinar o escopo das subsidiárias, dos produtos e das divisões;</li><li>▪ padrões contábeis e de controle</li><li>▪ operações financeiras e de mudança no capital</li><li>▪ recursos corporativos: patentes e marcas</li><li>▪ propriedade de ações</li><li>▪ relatórios em geral</li><li>▪ mudanças no sistema legal</li><li>▪ gerenciamento de caixa</li><li>▪ aquisições, fusões e alianças</li><li>▪ desenvolvimento de políticas de gestão</li><li>▪ maiores reestruturações da empresa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ inovação e política de produto</li><li>▪ posicionamento de mercado e precificação</li><li>▪ vendas, distribuição e marketing</li><li>▪ desenvolvimento de produto e de processo</li><li>▪ comércio e produção</li><li>▪ contratação da alta direção da subsidiária</li><li>▪ investimentos em equipamentos e outros ativos (menos investimentos)</li></ul>

Fonte: Baseado em Strikwerda (2003).

Strikwerda (2003) desenvolveu um estudo em que ele propõe que o conselho da matriz deveria ficar responsável por decisões de nível global, como fusões e aquisições, expansões da empresa e os padrões de controle globais. A subsidiária ficaria encarregada, então, de decisões mais locais, como o posicionamento no mercado local e as políticas de inovação e produto.

O estudo do autor mostrou que, quando não há delegação para a subsidiária, alguns problemas são comumente enfrentados pelas multinacionais. O primeiro deles é o fato de que o conselho da matriz pode ser centralizador e diminuir a capacidade empreendedora na subsidiária. Como decorrência, o conselho da matriz começa a se preocupar demais com a implementação das estratégias (ao invés da formulação) e então passa a exercer controle – o que também diminui a capacidade empreendedora na subsidiária. Outro problema é o conselho da matriz não prover uma direção clara, o que pode causar competição entre subsidiárias; da mesma forma, uma lógica de divisão das subsidiárias que não esteja clara, pode levar a competição delas por territórios. Embora a classificação do autor traga um modelo que ilustra bastante o papel dos conselhos, há que considerar que ela deve ser adaptada conforme os já referidos modelos de gestão global e multidoméstico, que atribuem diferentes níveis de autoridade para as subsidiárias dependendo da estratégia que a matriz segue.

Independentemente do modelo de gestão, global ou multidoméstico, há também evidências de que a cultura do país da matriz têm forte influência sobre o papel que o conselho da subsidiária vai exercer. O estudo de Kriger (1988), em 90 subsidiárias de 36 multinacionais da Europa, EUA, Canadá e Japão, mostrou diferenças no papel dos conselhos conforme o país de origem da multinacional.

Comparando as multinacionais canadenses, européias, americanas e japonesas, o autor afirma que os conselhos das subsidiárias de empresas japonesas têm muito mais autonomia e contribuem muito mais para a estratégia local, e até global, do que os das empresas norte-americanas e européias. No Japão e na Europa, ao contrário do que ocorre nas empresas americanas e canadenses, as relações pessoais entre os membros dos conselhos são muito importantes para manter o nível de comunicação.

Os conselhos das subsidiárias das empresas japonesas foram os que apresentaram uma maior variedade e importância das atividades por eles desenvolvidas. Cabe a estes conselhos: aprovar orçamentos de planos de curto-prazo para as subsidiárias; monitorar a performance da subsidiária e tomar ações corretivas; participar no desenho do plano estratégico da subsidiária; assegurar o cumprimento das legislações locais; prover a matriz com conhecimento das condições socioeconômicas e políticas do país local e diminuir o risco político da subsidiária.

Por outro lado, os conselhos das empresas americanas e européias se limitam a aconselhar os executivos locais e prover a matriz com conhecimento das condições socioeconômicas e políticas do país local.

Considerando este fenômeno, o autor sugere que as multinacionais deveriam examinar o uso que estão fazendo dos seus conselhos das subsidiárias. Para ele, os conselhos das subsidiárias podem ajudar o conselho da matriz a compreender melhor as condições políticas, sociais e econômicas locais. Ele ainda afirma que as condições de mercado e sociopolíticas do país é que devem indicar se vale à pena colocar, no conselho, membros expatriados do país da matriz, ou membros do país local. Um conselho mais ativo pode, segundo o autor, apresentar as vantagens de guiar e encorajar a gestão local; aconselhar em termos das condições locais do país; aprovar e controlar as operações na subsidiária local; ajudar a gestão local a antecipar necessidades estratégicas.

O autor encontrou, entre as respostas dos entrevistados norte-americanos, uma maior resistência a dar autonomia aos conselhos das subsidiárias. Para grande parte dos entrevistados, o conselho local não pode tentar gerenciar a empresa, e precisa acatar as recomendações da matriz sem questioná-las.

Uma das conclusões do autor é que os conselhos das subsidiárias estão assumindo papéis cada vez mais pró-ativos de formulação das estratégias locais. Muitas vezes, os conselhos das subsidiárias são mal utilizados, e tendem a acatar decisões tomadas no conselho da matriz. No entanto, há uma tendência de que estes conselhos passem a analisar e propor estratégias locais e até mesmo globais.

Tugendhat (1973) já apontava algumas dificuldades para “multinacionalizar” os conselhos, principalmente quanto às dificuldades culturais causadas pela distância física entre as subsidiárias e a matriz. Para o autor, uma primeira dificuldade é a linguagem. Se a empresa tem o inglês como língua-mãe, tende-se a não haver problemas com linguagem, mas o oposto ocorre nas empresas japonesas e algumas européias. Um segundo problema é a expatriação. Os executivos seniores que são destinados a serem conselheiros são menos favoráveis a morar fora do seu país natal do que executivos mais jovens. Além disso, há diferenças de cultura e estilo de gestão, além do fator de custo de expatriação. Por fim, pode haver conflito de agência: o membro do conselho com outra nacionalidade poderá ficar dividido entre tomar a atitude correta para a empresa, ou aquela que não prejudique seu país.

Para Prahalad e Oosterveld (1999), nas multinacionais, alguns desafios se tornam mais fortes, à medida que a empresa se expande internacionalmente. Ela passa a ter a necessidade de, ao mesmo tempo, facilitar o relacionamento entre as unidades de negócios e a gestão central da empresa, e também controlar, com flexibilidade para atingir o crescimento e a inovação.

Determinar o papel do conselho de uma subsidiária de multinacional é, desta forma, uma decisão difícil para as multinacionais. Leksell e Lindgren (1982) consideram quatro fatores que ajudam a determinar qual papel que o conselho da subsidiária deve exercer. Eles são: a interdependência e complexidade organizacional; a intensidade da competição local; o grau de dependência da matriz e do governo e o desenho e funcionamento do sistema administrativo da empresa.

## 4 Antecedentes do envolvimento do conselho

Este capítulo analisa os estudos sobre as variáveis que são consideradas no modelo teórico como antecedentes do envolvimento do conselho.

Assim sendo, o capítulo está dividido em dois sub-itens. O primeiro trata do nível de centralização de autoridade do conselho, baseando-se na teoria sobre centralização e descentralização de autoridade. O segundo trata da estrutura do conselho que favoreça seu envolvimento na estratégia.

### 4.1 Nível de centralização de autoridade

O estudo de Ingley e Van der Walt (2005) analisou empresas neo-zelandesas e, dentre outros fatores, questionou o nível de centralização dos conselhos de administração, usando para isso cinco níveis. Os resultados, mostrados a seguir na Ilustração 10, trazem 65,8% dos conselhos na situação intermediária, onde os executivos e o conselho dividem o desenvolvimento estratégico.

**Ilustração 10 – Nível de centralização em empresas neo-zelandesas**

Nível	Percentual
Apenas os executivos desenvolvem a estratégia	1%
Executivos desenvolvem a estratégia e obtêm a aprovação do conselho	20,9%
Executivos e conselho dividem o desenvolvimento estratégico	65,8%
Estratégia é mais desenvolvida pelo conselho	11,3%
Apenas o conselho desenvolve a estratégia	1%
Total (N=418)	100%

Fonte: Ingley e Van der Walt(2005)

Para os autores, com relação ao seu papel estratégico, muitos diretores consideram o desenvolvimento da visão corporativa e guiam a mudança estratégica como uma tarefa muito importantes do conselho. Eles vêem o principal papel do conselho como sendo uma definição do enquadramento da estratégia e ajuda para a formulação, tendo assim o papel ativo no processo estratégico. Na maioria dos conselhos pesquisados, as tarefas da formulação estratégica é dividida com o executivo, apesar de uma proporção significativa das respostas, a tradicional aproximação é seguida pela formulação estratégica do executivo, a qual é aprovada pelo conselho.

O estudo de Judge e Zeithaml (1992) com 42 conselheiros mostrou que aproximadamente 40% dos conselhos apenas ratificava propostas de gestão estratégica;

os outros 30% revisavam e ratificavam; e os 30% remanescentes aparentemente trabalhavam com gestão para desenvolver a direção estratégica.

A pesquisa de Stiles (2001) mostrou que em 41,2% das empresas, o desenvolvimento da estratégia é feito exclusivamente pelo conselho de administração; em 30,6% delas, a maioria das decisões são tomadas pelo conselho; em 2,4%, as decisões são uniformemente divididas; em 11,6%, a maioria das decisões são tomadas somente pelos executivos e em 3,4% dos casos, exclusivamente pelos executivos.

Siciliano (2005) apresenta um modelo que classifica o conselho em sete possíveis níveis, relacionados diretamente com o quanto o conselho centraliza a autoridade sobre as decisões estratégicas. Os sete níveis colocados pelo autor foram:

1. O conselho não se envolve nas decisões estratégicas, que são tomadas pelos executivos;
2. O Conselho ratifica as propostas formadas unicamente pelos executivos;
3. O Conselho questiona a estratégia, e assim ratifica as propostas formadas unicamente pelos executivos;
4. O Conselho questiona a estratégia, conduzindo a revisões das estratégias propostas pelos executivos
5. O Conselho ajuda a formar decisões estratégicas com os executivos em encontros do conselho
6. O Conselho ajuda a formar decisões estratégicas com os executivos dentro e entre encontros do conselho
7. Habitualmente, o conselho toma as decisões estratégicas de forma separada dos executivos.

Estudos sobre o envolvimento do Conselho na estratégia das organizações são escassos na literatura atual. Silveira (2002) coloca que a maior parte dos estudos que focam o Conselho procuram relacionar a formação, composição e outras características deste com o desempenho da empresa.

No entanto, embora não se aprofundem, há contribuições importantes acerca das funções que devem ser desempenhadas por ele. Para Fama e Jensen (1983), o processo decisório da alta gestão envolve quatro etapas, duas das quais devem ser de exclusiva responsabilidade do Conselho: a ratificação das decisões relevantes e o monitoramento da alta gestão. De acordo com os autores, portanto, a geração de propostas e a implementação não cabem ao Conselho.

O código de boa Governança do IBGC ainda alerta para o fato de que o Conselho aprova as estratégias e a orientação geral dos negócios e os executivos as implementam. Este não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, se for necessário.

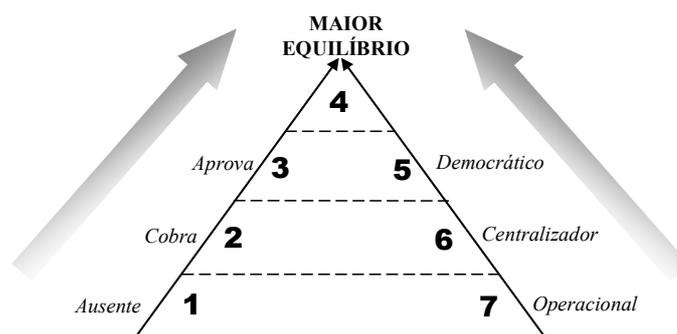
O fortalecimento dos trabalhadores da década de 80 trouxe o *empowerment* aos Conselhos de Administração nos anos 90, dando-lhes autonomia para monitorar o desempenho da alta gerência e alterar a trajetória estratégica da empresa ou até mudar sua liderança, afirmam Lorsch e Khurana (2001). Para os autores, conselheiros fortalecidos não enfraquecem os CEOs, pois o poder é soma zero, ou seja, não é preciso que um se enfraqueça para o outro se fortalecer. No entanto, o Conselho fortalecido não deve interferir na gerência da empresa, apesar de ser tênue a linha que separa o conselheiro que contribui com a estratégia da empresa e aquele que tenta assumir a gerência.

O *empowerment* do Conselho de Administração deve trazer o mínimo de transtorno e o máximo de benefícios para os altos executivos, acionistas e a economia, continua o autor. O relacionamento do CEO e dos conselheiros deve ser redefinido, a fim de o CEO reconhecer o poder e a responsabilidade do Conselho e os conselheiros externos aceitarem e respeitarem as fronteiras entre o monitoramento da gerência e o gerenciamento da empresa.

Pound (2001) assegura que decisões eficazes advêm de um sistema em que gerentes seniores e o Conselho de Administração contam regularmente com informações vindas dos acionistas. Contudo, nem Conselhos, nem acionistas devem opinar sobre estratégias e políticas, na opinião do autor. Ele sugere repensar o papel dos conselheiros, a fim de melhorar o sistema de Governança, dotando-os de conhecimentos especializados em finanças e estratégia, facilitando-lhes o acesso às informações. Porém, propõe vincular sua remuneração com o desempenho da empresa no mercado de ações.

Muritiba (2005), em um estudo anterior a este, apresentou um modelo que classifica os conselhos conforme seu estilo de envolvimento na direção das organizações, que pode variar de maior descentralização, nos casos em que o Conselho não participa das decisões, a maior equilíbrio ou maior centralização (Ilustração 11).

### Ilustração 11 – Nível de centralização de autoridade dos conselhos



Fonte: Muritiba (2005)

Os níveis ilustrados no Modelo apresentado, que vão de 1 a 7, referem-se ao nível de centralização do Conselho, que pode variar de maior descentralização, nos casos em que o Conselho não participa das decisões, a maior equilíbrio ou maior centralização.

Neste último caso, o Conselho de Administração não só é responsável pela maior parte das decisões, como também as implementa. Já o nível 4 – maior equilíbrio – agrupa os Conselhos que dividem com a Alta Administração a responsabilidade pelas decisões e atuam como parceiros na elaboração das estratégias, dividindo responsabilidade, autoridade e poder.

Foram atribuídas nomenclaturas para os diferentes níveis, de acordo com o que foi apresentado aos participantes desta pesquisa, e seguindo-se a escala apresentada no modelo.

### Ilustração 12 – Descrição de cada nível de centralização

NÍVEL	DESCRIÇÃO
1 Ausente	Não participa da tomada de decisões, nem as aprova. Sua função se limita a recolher dinheiro da empresa.
2 Cobra	A função do Conselho se expande para a cobrança de resultados; contudo, não se envolve na tomada de decisão.
3 Aprova	Sua interação na tomada de decisão é feita por meio da aprovação ou desaprovação das decisões propostas pela Alta Administração.
4 Equilíbrio	O Conselho participa da tomada de decisões estratégicas, ao lado da Alta Administração. Há uma relação de parceria e confiança mútua.
5 Democrático	O Conselho conduz à tomada de decisões estratégicas de maneira democrática. Embora ele conduza as decisões, considera as contribuições da Alta Administração.
6 Centralizador	O Conselho centraliza as decisões estratégicas. Repassa para a Alta Administração as decisões tomadas, e ela se restringe a implementá-las.
7 Operacional	O Conselho decide e ainda se envolve na parte operacional das decisões estratégicas, reduzindo a função da Alta Administração.

Fonte: Muritiba (2005)

A despeito dos estudos que ampliam o papel do Conselho para um nível gerencial e estratégico, existem autores que restringem este papel à função de controle. Para Donaldson (2001) o Conselho não deve invadir as funções gerenciais – deve se envolver na estratégia apenas quando acontecerem as situações seguintes: (1) aposentadoria do CEO; (2) declínio acentuado da rentabilidade e (3) tentativas de tomada de controle. Salmon (2001) adota uma postura intermediária. O autor defende que os acionistas não devem pretender que o Conselho de Administração dirija os negócios, mas esperar que se envolvam no planejamento a longo prazo.

Em um dos estudos mais antigos, uma pesquisa da Korn/Ferry, citada por Lameira (1963), levantou a composição dos Conselhos de Administração de 73% das empresas da Fortune 1.000. Ele descobriu que, a respeito das atividades desempenhadas pelos membros dos Conselhos que não são dirigentes executivos da empresa, duas já tinham ganhado importância: contribuir para o desenvolvimento da estratégia corporativa e fiscalizar os executivos atuantes nas operações da empresa.

Em ambas as atividades, os dirigentes independentes enfrentam a dependência, em grande parte, do CEO e da diretoria executiva, para obter informações. Porém, os CEOs raramente estimulam o contato direto entre membros independentes do Conselho e os administradores que estão na operação. Além disso, dada a natureza do cargo, os CEOs costumam ter personalidades fortes, por vezes complexas e pouco convidativas a aproximações, como demonstra a pesquisa apresentada pelo autor.

## **4.2 Características da composição do conselho**

Judge e Zeithaml (1992) fizeram um estudo onde mostraram que o perfil dos conselhos de administração, em termos de idade, composição, tamanho e dualidade de papéis, é um dos antecedentes do envolvimento do conselho na estratégia. Os achados dos autores foram que:

- A idade da empresa é negativamente associada com o envolvimento do conselho na estratégia. Embora se pudesse acreditar que a idade organizacional fosse positivamente associada com o envolvimento do conselho, os resultados dos autores mostraram que conselho pode tornar-se mais envolvido na medida em que a idade organizacional aumenta, porque as organizações sofrem com uma vasta gama de circunstâncias ao longo do tempo e seus conselheiros desenvolvem um maior repertório de habilidades.

- A representação interna é positivamente relacionada ao envolvimento do conselho no processo de decisão estratégica. A representação interna é conceitualizada como a proporção de membros do conselho que são atuais ou antigos funcionários da empresa e desta forma, são muito próximos da companhia. Por isso, tenderão a se envolver mais na estratégia.
- O tamanho do conselho é negativamente relacionado com seu envolvimento na estratégia. O tamanho do conselho é simplesmente o número de membros que o conselho tem. Quando o conselho torna-se muito grande, a eficiência do debate e da discussão pode ser limitada, e o nível do envolvimento do conselho pode diminuir.

A literatura de governança sugere que existe uma considerável variação no grau em que os conselhos têm um impacto real nas decisões estratégicas, fazendo com que muitos conselhos sejam incapazes de monitorar ou aconselhar os executivos efetivamente. Anteriormente se acreditava que uma das causas era a falta de autoridade do conselho como uma explicação para a limitação no seu envolvimento na estratégia. Por exemplo, muitas vezes é proposto que o conselho é menos susceptível de exercer controle sobre a decisão estratégica tomada, em nome dos acionistas, quando falta independência de gestão formal ou social – como indicado pela porcentagem de membros externos ou ausência de dualidade de papéis. Nestas situações, não há o prevalecimento de relação de amizade ou outra conexão social entre executivos e diretores. Carpenter e Westphal (2001) sugerem uma evidência de que a independência do conselho aumenta seu envolvimento nas decisões estratégicas.

Dentre os principais critérios encontrados no levantamento da literatura, tem-se:

- Integração dos conselheiros. Salmon (2001) propõe aos grandes Conselhos de Administração, cujos conselheiros externos não se conhecem bem, que se reúnam esporadicamente sem a presença da administração, a fim de desenvolver confiança mútua e espírito de coesão. Os Conselhos devem fomentar a confiança entre os conselheiros, como viajarem juntos a unidades da empresa, criando um ambiente informal de onde assuntos que continuariam submersos possam surgir.
- Composição do Conselho. Segundo Lodi (2000), o Conselho não deve ser numeroso e a maioria dos conselheiros deve advir de fora da empresa, assim como os comitês de auditoria e remuneração não devem ser influenciados pelo presidente da empresa. Um bom conselheiro não deve compor muitos Conselhos, nem permanecer no mesmo Conselho por muitos anos. Há inclusive códigos de conduta para conselheiros, com requisitos rigorosos e testes de certificação. O autor desaconselha

o acúmulo de cargos entre o presidente da empresa e o presidente do Conselho, e a remuneração não deve ficar sob responsabilidade dele mesmo. No entanto, Salmon (2001) apresenta uma alternativa para quando o presidente do Conselho é também o CEO, ao propor um conselheiro externo para ajudar o presidente do Conselho no planejamento das reuniões.

- Tamanho do Conselho. Salmon (2001) sugere a restrição do tamanho dos Conselhos e o aumento do número de conselheiros externos (cinco a doze, para grandes companhias abertas), defendendo que somente três conselheiros devem ser internos: o CEO (Chief Executive Officer, o principal executivo), o COO (Chief Operational Officer, principal executivo de operações) e o CFO (Chief Financial Officer, principal executivo financeiro).

O tamanho dos Conselhos de Administração no Brasil, segundo Santos e Almeida (2002), é de sete conselheiros e, embora haja a preocupação com o aumento de conselheiros independentes, a prática não evidencia isso. Da mesma forma, na opinião da maioria, a remuneração deveria ser composta de dinheiro e ações, mas a maioria dos conselheiros recebe apenas dinheiro, em detrimento do comprometimento com a corporação. No Brasil, de acordo com os autores, não é evidente a consciência da importância da diversidade cultural, política, étnica, de sexos ou idade na composição do Conselho. Contudo, observa-se a diversidade profissional, como contadores, advogados, banqueiros e executivos seniores, enquanto são rejeitados os das áreas de fusões, marketing e finanças. Os atributos procurados nos candidatos a conselheiros são visão, estratégia, inteligência, integridade, sucesso, experiência, tempo e comprometimento.

Reynolds (1999) considera que os passos para montar um Conselho eficiente são:

- Listar as competências necessárias para a formação do Conselho, como por exemplo: empreendedorismo, construção da marca, negócios internacionais, finanças, recursos humanos, direito e marketing;
- Desenvolver uma lista de candidatos, pessoas com pensamento independente, mas atitudes convergentes – pessoas em quem se confia, e que possam trabalhar juntas;
- Ao entrevistar os candidatos, determinar sua motivação para compor o Conselho – evite aqueles que o querem fazer só pelo dinheiro;
- Dar preferência aos candidatos em quem se possa investir para eles ficarem na empresa, construindo uma relação de longo prazo.

Quanto às tendências para o desempenho dos Conselhos, Birchfield (2003) apresenta os resultados de uma pesquisa que demonstram que estes, no futuro, terão quatro principais mudanças: a idade dos membros tenderá a diminuir; presença crescente de mulheres no Conselho; foco nas competências do Conselho e aumento da remuneração de seus membros.

No futuro, os Conselhos ganharão ainda mais influência e independência. Estas são as conclusões de uma pesquisa da Korn/Ferry, apresentada pela Revista Corporate Board (1998). Nesta pesquisa, por volta de 1000 diretores de grandes empresas dos Estados Unidos predizem que os Conselhos ganharão influência e independência no futuro, controlando melhor sua estrutura e o campo de atuação do CEO. A pesquisa apontou para oito importantes desafios que serão enfrentados nos próximos cinco anos:

1. Avaliações formais da performance dos CEOs feitas pelo Conselho crescerão rapidamente e serão parte das práticas da maior parte das companhias ainda em 2003;
2. As revisões da performance do próprio Conselho também crescerão;
3. Os CEOs que se aposentarem deverão deixar o Conselho;
4. Acontecerão reuniões regulares de diretores independentes, sem a presença do CEO;
5. Membros e líderes do comitê serão indicados pelo Conselho, não pelo CEO;
6. O número de diretores independentes continuará a crescer, com menos diretores “afiliados”, como bancos de investimentos ou consultores;
7. O número de diretores internos continuará a diminuir;
8. Os comitês de governança corporativa se tornarão parte integral da estrutura do Conselho, e uma política escrita de governança corporativa será lugar-comum.

### **4.3 Internacionalização das empresas**

Van Der Walt, Ingley e Shergill (2006) analisaram o desempenho financeiro de empresas publicamente listadas da Nova Zelândia durante período de cinco anos focando em mudanças da estrutura do conselho, atividade estratégica e implicações para o desempenho corporativo. Eles incluíram uma variável chamada de “complexidade estratégica”, que nesse estudo incluem as variações de ambiente em que a empresa se encontra, tal como o fato de estarem em um ambiente que sofre muita concorrência internacional. De fato, a competição global é um dos fatores colocados pelos autores como sendo um dos maiores geradores de complexidade. Os achados deste estudo

foram que a complexidade do ambiente está muito relacionada com o envolvimento do conselho nas estratégias.

A maior complexidade, definida pelos autores, referiu-se às empresas que buscavam expandir suas atividades para outros países. A complexidade esteve relacionada com o aumento da diversidade do conselho e também o aumento de seu envolvimento nas estratégias.

Esta é uma área dos estudos sobre internacionalização que pode ser chamada de *International Management*, ou Gestão Internacional, uma vez que analisa como são as estratégias de *gestão* das empresas no contexto da globalização (Bartlett e Ghoshal, 1991), e não exatamente os motivos econômicos que fazem as empresas se internacionalizarem.

Judge e Zeithaml (1992) conseguiram mostrar em sua pesquisa que o nível de diversificação da organização é negativamente relacionado com o envolvimento do conselho na estratégia. Eles conceituam o nível de diversificação da organização como uma extensão na qual a empresa está envolvida em muitos negócios distintos. Eles relacionam este nível de diversificação com a capacidade da empresa em atuar em diferentes mercados internacionais. Este achado mostra que as empresas mais internacionalizadas tenderão a ter um conselho com menor envolvimento na estratégia.

De acordo com a pesquisa destes autores, a maior complexidade dos negócios destas empresas faz com que as decisões estratégicas tenham que ser tomadas em vários níveis organizacionais e, desta forma, o conselho passa a exercer um papel menos envolvido com o dia a dia das decisões.

## **5 Procedimentos metodológicos**

Este é um estudo de caráter quantitativo, que tem por objetivo testar teorias e explorar relacionamentos entre variáveis (CRESWELL, 2008). Neste capítulo, serão mostrados os procedimentos metodológicos que foram escolhidos para a operacionalização da pesquisa.

### **5.1 Escolha do método**

Retomando-se o que foi colocado no capítulo de introdução, o objetivo deste estudo é analisar o envolvimento do conselho na estratégia com relação ao perfil do conselho de administração e ao grau de internacionalização das empresas, para as empresas listadas na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo

Assim sendo, trata-se de uma pesquisa do tipo *survey*, ou levantamento, que “provê uma descrição numérica ou quantitativa de tendências, atitudes ou opiniões de uma população por meio de uma amostra” (CRESWELL, *op.cit.*).

### **5.2 População e amostra**

O universo do estudo é composto pelas empresas listadas em bolsas de valores e escolheu-se como população as empresas listadas na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BMF&Bovespa). Ao todo, o tamanho desta população é hoje de 432 empresas listadas na BMF&Bovespa.

As empresas listadas na BMF&Bovespa estão classificadas de acordo com seu nível de governança corporativa. Existem quatro níveis de governança, que são:

- Nível 1. As Companhias Nível 1 se comprometem, principalmente, com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária.
- Nível 2. As Companhias Nível 2 se comprometem a cumprir as regras aplicáveis ao Nível 1 e, adicionalmente, um conjunto mais amplo de práticas de governança relativas aos direitos societários dos acionistas minoritários.
- Novo Mercado. O Novo Mercado é um segmento de listagem destinado à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometam, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa adicionais em relação ao que é exigido pela legislação.
- Bovespa Mais. As empresas candidatas ao Bovespa Mais são aquelas que desejam ingressar no mercado de capitais de forma gradativa, ou seja, que acreditam na

ampliação gradual da base acionária como o caminho mais adequado à sua realidade, destacando-se as de pequeno e médio porte que buscam crescer utilizando o mercado acionário como uma importante fonte de recursos.

A amostra escolhida para o estudo foi feita por julgamento. Escolheu-se o grupo de empresas, dentre todas as listadas na bolsa, que fosse composto pelas empresas listadas nos quatro níveis diferenciados de governança. Ao total, são 158 empresas nesta amostra.

A Ilustração 13 mostra como foi feita a escolha da amostra do estudo.

### **Ilustração 13 – População e amostra do estudo**



Foi considerado então o número de 158 empresas como amostra do estudo. Este estrato das organizações listadas na BMF&Bovespa foi escolhido porque, por serem as empresas que se diferenciam em termos de governança corporativa, são também as mais propensas a terem resultados diferenciados em termos do envolvimento do conselho na estratégia.

Foi feito então o convite a estas 158 empresas para participarem da pesquisa. Este contato para convidar as empresas será explicado logo a seguir no item “procedimentos de coleta de dados”.

Ainda com relação ao tamanho da amostra, ao entrar em contato com as empresas, oito delas explicaram que o conselho de administração era o mesmo que o de outra empresa. Embora estejam listadas na bolsa com registros diferentes, fazem parte do mesmo grupo e, portanto, compartilham o mesmo conselho de administração.

Como esta pesquisa analisa conselhos de empresas – e não as empresas em si – considerou-se 150 como o número final relacionado ao tamanho da amostra.

### **Retorno da amostra**

Dos 150 presidentes de conselho de administração contatados, um total de 38 aceitaram participar da pesquisa. Isso dá um retorno de 25,3% da amostra.

**Erro amostral.** Quando o pesquisador opta por utilizar uma amostra ao invés de um censo, ele está assumindo um erro amostral, ou seja, deverá existir uma diferença entre as médias obtidas pela amostra e a média da população. Considerando-se a amostra de 38 empresas que responderam a pesquisa e a população de 150 empresas possíveis, tem-se um erro amostral tolerável de 14% para este retorno da amostra. Para isso, utilizou-se a fórmula de erro amostral abaixo (BARBETTA, REIS e BORNIA, 2004):

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0} \text{ onde: } n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Dado que:

n= tamanho da amostra (retorno da amostra)

N= tamanho da população

$n_0$  = primeira aproximação do tamanho da amostra e

$E_0$  = erro amostral tolerável

Sendo assim, para o erro amostral tolerável de 14%, o tamanho da amostra deve ser de 38 respondentes, dada uma população de 150 empresas.

**Confiabilidade da amostra.** Apesar de todos os integrantes do grupo de 150 empresas terem sido contatados, o que supõe uma intenção de pesquisa censitária, aqueles que o responderam o fizeram voluntariamente. Desta forma, existe um viés de confiança da amostra dado pelo fato de que os respondentes tinham a intenção de participar do estudo e isto poderia enviesar os resultados.

### **Perfil dos respondentes**

Em cada uma das empresas da amostra, o procedimento escolhido por este estudo foi o de solicitar ao presidente do Conselho de Administração ou a outro membro ativo do Conselho o preenchimento de um questionário on-line (disponível na internet).

Desta forma, o respondente do estudo, para cada uma das empresas participantes, foi o profissional mais qualificado para responder sobre o envolvimento do conselho. Este é um ponto positivo para a confiança dos resultados.

### **5.3 Instrumentação**

Foi utilizado no levantamento um instrumento de coleta de dados com 40 questões fechadas e uma questão aberta.

Este instrumento foi criado exclusivamente para esta pesquisa e foi chamado aqui de Questionário de Análise do Envolvimento do Conselho na Estratégia. Uma cópia do Questionário pode ser encontrada no Anexo I. Instrumento de coleta de dados.

A elaboração do Questionário se deu com base na consulta de estudos anteriores sobre o tema e posterior escolha de medidas usadas já por outros autores para analisar o mesmo objetivo desta pesquisa. Assim sendo, esse instrumento é uma compilação de medidas usadas por outros autores e já testadas em outros estudos. As medidas e suas fontes de evidência serão descritas no item seguinte.

#### **Validade do instrumento**

De acordo com Creswell (2007) há três formas de validade a serem buscadas nas pesquisas científicas: validade de conteúdo (ou seja, os itens avaliam o conteúdo que pretendiam mensurar?), validade preventiva (ou seja, os resultados estão correlacionados a outros resultados?) e validade de construto (ou seja, os itens mensuram construtos ou conceitos hipotéticos?).

Com relação à validade de conteúdo, os itens do questionário foram retirados de estudos prévios que analisavam os mesmos itens. Desta forma, sendo itens já usados por outros autores, isso facilita validar o conteúdo do questionário. No entanto, uma limitação do instrumento de coleta de dados é que os estudos anteriores não apresentavam os procedimentos de validade de seus instrumentos; assim não há como afirmar a validade de conteúdo das medidas que foram baseadas nos trabalhos de outros autores.

A validade preventiva foi um cuidado tomado, pois, como baseou-se em estudos de outros autores, há como checar a relação dos resultados aqui obtidos com as pesquisas por eles desenvolvidas. O instrumento passou também por dois pré-testes:

- O primeiro pré-teste foi feito com alunos de pós-graduação e MBA em Administração de Empresas, do Brasil e EUA. O objetivo do pré-teste foi analisar o grau de compreensibilidade das perguntas feitas.
- O segundo pré-teste foi feito com conselheiros de administração de empresas que não faziam parte da amostra. Este pré-teste teve o objetivo de verificar se todas as questões mediam exatamente os construtos a que foram propostas.

Já a validade de construto foi observada neste instrumento, pois todas as medidas utilizadas relacionam-se a um construto mensurável.

#### **5.4 Variáveis, medidas e itens do questionário**

Este item apresenta as medidas utilizadas para mensurar as variáveis do estudo e os fatores que as compõem.

A estrutura utilizada atribui o nome “variável” aos construtos principais que fazem parte do modelo de pesquisa, sendo eles:

- V1: Envolvimento do Conselho na estratégia
- V2: Perfil do conselho de administração e
- V3: Grau de internacionalização da empresa
- Variáveis de controle

Cada uma destas variáveis se desdobra em um ou mais construtos que fazem parte de sua composição. Eles foram aqui chamados de “fatores” e seus códigos recebem o nome da variável atribuído a uma letra (como em V1a).

**Quadro 2 – Variáveis e fatores**

<b>Variável</b>	<b>Fatores</b>
V1: Envolvimento do conselho na estratégia	V1a - Envolvimento nas atribuições estratégicas
	V1b - Envolvimento nas etapas da gestão estratégica
	V1c – Envolvimento nas decisões de competitividade global
V2: Perfil do Conselho de Administração	V2a – Nível de centralização de autoridade do Conselho
	V2b – Características da composição do conselho
V3: Internacionalização da empresa	V3a – Grau de internacionalização da empresa
Variáveis de controle	Cargo do respondente Nível de governança da empresa País de origem Faturamento Setor

Neste item, serão apresentadas as medidas que foram usadas para mensurar cada um dos fatores e, por consequência, cada uma das variáveis.

## **Medidas e itens do questionário**

Para cada variável, foram escolhidas medidas com base em pesquisas científicas anteriores que já utilizaram questionários para objetivos semelhantes ao deste estudo.

Não se encontrou um instrumento de coleta de dados completo que pudesse ser utilizado como medida para o estudo do envolvimento do conselho na estratégia das empresas. No entanto, foram encontrados diferentes questionários – cada um deles abordando algumas das variáveis deste estudo.

Sendo assim, estes estudos anteriores foram catalogados e escolheu-se, dentre eles, aqueles que melhor se adaptassem aos objetivos desta pesquisa.

Eles deram origem ao Questionário utilizado para este estudo.

A cada uma das questões do instrumento foi atribuído um código – de x1 até x41. A codificação em X refere-se às medidas, enquanto que as variáveis e fatores estão codificadas como V.

A relação entre as variáveis, fatores e medidas encontra-se nas páginas seguintes, no Quadro 3 e Quadro 4.

O Quadro 3 apresenta a relação das medidas da variável 1. Foi separado um quadro para esta variável somente pelo fato de que há muitas medidas relacionadas com ela. O Quadro 4 apresenta as medidas das variáveis 2, 3 e variáveis de controle.

A partir deles, é possível visualizar qual o objetivo de cada uma das questões do instrumento de coleta de dados e a que variável elas se relacionam.

No item a seguir, será explicado como as medidas de cada uma das variáveis foram escolhidas e em quais estudos científicos foram baseadas.

### **Alguns comentários sobre os quadros da página a seguir:**

- Os códigos x1 a x40 foram atribuídos conforme a posição da pergunta no questionário. A ordem das perguntas no questionário foi feita para facilitar a resposta e torná-la mais intuitiva para os respondentes. Por isso alguns dos códigos referentes a cada fator não estão em ordem numérica na tabela acima.
- As medidas Faturamento (x38) e Setor (x39) não constavam no questionário. Como o nome da empresa foi identificado, estas medidas foram extraídas do IAN/Bovespa que é o sistema de divulgação das informações das companhias abertas para os investidores. Este relatório específico divulga as informações anuais. No caso do setor, por sua vez, foi usada a categorização da BMF&Bovespa.

**Quadro 3 – Variável 1: medidas e questões no instrumento de coleta de dados**

Fatores	Cód.	Questão no instrumento de coleta de dados
V1a Envolvimento nas atribuições estratégicas	- Em que medida o Conselho de Administração se envolve atualmente nas seguintes atividades? - E em que medida você acredita que estes conselheiros considerariam ideal para a empresa estar envolvidos? <i>Dê uma nota com qualquer valor de 0 a 10, onde: 0 = praticamente nenhum envolvimento; 10 = maior envolvimento possível</i>	
	x1 e x1i	Assistência à Alta Administração no processo da formulação da estratégia corporativa
	x2 e x2i	Prover liderança e direção no desenvolvimento de um plano estratégico
	x3 e x3i	Fornecer conselhos e suporte à Alta Administração em problemas estratégicos
	x5 e x5i	Aprovar ou vetar as propostas de decisões estratégicas finais da Alta Administração
	x6 e x6i	Monitorar a tomada de decisões estratégicas da Alta Administração
	x7 e x7i	Aprovação de orçamento
	V1a' Medidas descritivas	x4 e x4i
x8 e x8i		Fiscalizar a Alta Administração para evitar fraudes e roubos
V1a% Medidas percentuais	- Qual a proporção (em percentual) de envolvimento atual do Conselho de Administração nas atribuições estratégicas com relação ao envolvimento em outras atribuições? - E qual a proporção (em percentual) que você acredita que os conselheiros considerariam ideal para a empresa? <i>As colunas devem somar 100%.</i>	
	x9 e x9i	Atribuições relacionadas ao processo de gestão estratégica (tais como a formulação da estratégia, sua implementação e monitoramento):
	x10 e x10i	Outras atribuições (tais como avaliação formal e contratação da Alta Administração, e fiscalização para evitar roubos e fraudes):
V1b Etapas da Gestão Estratégica	- Em que medida o Conselho de Administração se envolve atualmente nas seguintes etapas da gestão estratégica? - E em que medida você acredita que estes conselheiros considerariam ideal para a empresa estar envolvidos? <i>Dê uma nota com qualquer valor de 0 a 10, onde: 0 = praticamente nenhum envolvimento; 10 = maior envolvimento possível</i>	
	x11 e x11i	Identificação de macro-objetivos de amplo alcance para a empresa
	x12 e x12i	Revisão das condições de macro ambiente (previsões econômicas e políticas, tendências sociais e populacionais)
	x13 e x13i	Estabelecimento da visão, ou seja, macro-objetivo de longo prazo, abrangente e massivamente inspirador
	x14 e x14i	Estabelecimento de valores, por exemplo, princípios morais e éticos
	x15 e x15i	Alocação de recursos
	x16 e x16i	Desenvolvimento de planos estratégicos de ação para atingir os macro-objetivos
	x17 e x17i	Monitoramento dos resultados decorrentes da alocação de recursos
	x18 e x18i	Estabelecimento das metas usadas para mensurar numericamente o progresso da missão, visão e valores
V1c Nível de envolvimento do conselho nas decisões de competitividade	- Em que medida o conselho de administração se envolve atualmente nas seguintes decisões de competitividade global? - E em que medida você acredita que estes conselheiros considerariam ideal para a empresa estar envolvidos? <i>Dê uma nota com qualquer valor de 0 a 10, onde: 0 = praticamente nenhum envolvimento; 10 = maior envolvimento possível</i>	
	x20 e x20i	Decisão de captação de recursos ou investimentos financeiros no exterior
	x21 e x21i	Decisão de atuar no exterior via parcerias, aquisição ou nova planta

global	x22 e x22i	Análise de concorrentes de outros países
	x23 e x23i	Decisão de quais mercados internacionais a empresa irá atender
	x24 e x24i	Decisões sobre pesquisa e desenvolvimento de novos produtos no exterior
	x25 e x25i	Decisões sobre adaptação ou não dos seus produtos aos órgãos reguladores internacionais
	x26 e x26i	Decisões sobre desenvolvimento de fornecedores internacionais
	x27 e x27i	Decisões sobre terceirizar a força de trabalho para outros países
	x28 e x28i	Decisões sobre contratar profissionais qualificados em outros países

#### Quadro 4 – Variáveis 2 e 3: medidas e questões no instrumento de coleta de dados

Variáveis	Fatores	Cód	Questão no instrumento de coleta de dados
V2 Perfil do Conselho	V2a Nível de centralização de autoridade do conselho	<i>Dentre as 7 opções a seguir, escolha uma que melhor representa o nível de envolvimento do conselho de sua empresa nas decisões estratégicas.</i>	
		<i>Qual dos níveis você acredita que os conselheiros achariam ideal para a empresa? (assinale somente uma opção)</i>	
		x19 e x19i	Nível de centralização/descentralização de autoridade do conselho
	V2b Características da composição do conselho	x29	Número total de membros do Conselho de Administração:
		x30	Número de membros externos no Conselho de Administração:
		x31	Número de pessoas no Conselho que são também diretores e gerentes na empresa:
		x32	Número de membros do conselho que são estrangeiros (não são do mesmo país da empresa ou da subsidiária brasileira):
		x33	O Presidente do Conselho é também o CEO?
		x34	Sua empresa usa um comitê formal de estratégia?
	V3 Grau de internacionalização da empresa	V3a Grau de internacionalização da empresa	x36
Variáveis de controle	-	x37	Qual o seu cargo atualmente?
		x38	Faturamento*
		x39	Setor*
		x35	Qual o país de origem de sua empresa?
		x40	Nível de governança da BMF&Bovespa*
Questão adicional	-	x41	Outros comentários (se necessário):

## **5.5 Análise das medidas utilizadas em cada variável**

Neste item, cada uma das variáveis do estudo será analisada, procurando-se mostrar de quais estudos anteriores vieram suas medidas e, se houver, quais são as fórmulas envolvidas nos cálculos das variáveis.

Cada uma delas será apresentada em um sub-item.

As descrições para as medidas, ou seja, qual o título da questão correspondente no questionário, encontram-se nos quadros apresentados anteriormente (Quadro 3 e Quadro 4)

### **V1: Envolvimento do conselho na estratégia**

A variável 1, envolvimento do conselho na estratégia, é a combinação dos fatores V1a, V1b e V1c.

A fórmula usada para se chegar ao valor de V1 é:

$$V1 = \text{média} (V1a;V1b;V1c)$$

Portanto, para se chegar ao valor de V1, é preciso calcular antes a medida de seus três fatores.

A seguir, será apresentado como é feito o cálculo do valor dos fatores e quais são as medidas utilizadas.

#### **▪ V1a. Envolvimento nas atribuições estratégicas**

O fator V1a é medido através de seis perguntas no questionário, sendo elas x1, x2, x3, x5, x6 e x7. Estas seis perguntas referem-se aos itens que foram utilizados por outros autores para mensurar o envolvimento do conselho nas atribuições estratégicas.

O Quadro 5 apresenta a fórmula de cálculo de V1a e os autores nos quais as medidas deste fator foram baseadas.

**Quadro 5 – Medidas de V1a**

<b>Fator</b>	<b>Medidas e fórmula</b>	<b>Estudos anteriores</b>
V1a. Envolvimento nas atribuições estratégicas	Medidas: x1, x2, x3, x5, x6 e x7 Fórmula: $V1a = \text{média}(x1, x2, x3, x5, x7)$	Carpenter e Westphal, (2001) – medidas x1, x3, x4, x5 e x6
V1ai. Envolvimento ideal do conselho nas atribuições estratégicas	Medidas: x1i, x2i, x3i, x5i, x6i e x7i Fórmula: $V1ai = \text{média}(x1i, x2i, x3i, x5i, x7i)$	Bart (2007) – medidas x2, x7 e x8
V1a%. Percentual de envolvimento do conselho nas atribuições estratégicas	Medidas: x9, x10 Fórmula: $V1a\% = x9$	Incluídas neste estudo – medidas x9 e x10
V1a%i. Percentual ideal de envolvimento do conselho nas atribuições estratégicas	Medidas: x9i, x10i Fórmula: $V1a\%i = x9i$	
V1a' Medidas descritivas de V1a	Medidas: x4, x8 Fórmula: não há	
V1a'i Medidas descritivas – ideais – de V1a	Medidas: x4i, x8i Fórmula: não há	

O quadro também mostra os desdobramentos de V1a, que foram chamados de V1a' e V1a%. No caso do fator V1a, que analisa o envolvimento do conselho nas atribuições estratégicas, a análise foi feita em três momentos:

- Foi feita a análise do envolvimento do conselho em uma série de atribuições estratégicas (medidas por x1, x2, x3, x5, x6 e x7). A essas mesmas atribuições estratégicas, solicitou-se que os conselheiros respondentes atribuíssem um valor *ideal*. As medidas *ideais* foram chamadas de x1i, x2i, x3i, x5i, x6i e x7i.
- Na literatura, encontrou-se também atribuições não ligadas à estratégia, mas que fazem parte do papel dos conselheiros. Elas foram incluídas no estudo somente como medidas descritivas – servem para uma base de comparação com as atribuições estratégicas, sem entrar, no entanto, no cálculo de V1a. Elas são representadas pelas medidas x4 e x8 e pelas medidas de envolvimento ideal x4i e x8i. Não há fórmula associada a estas medidas, pois elas não entram no cálculo de nenhum fator.
- Um dos objetivos do estudo era analisar a hipótese de que os conselhos se envolvem mais nas atribuições ligadas à estratégia do que nas demais atribuições, *percentualmente*. Então, foi solicitado que eles respondessem sobre seu percentual

de envolvimento nos dois grupos de atribuições. Isto é medido por x9 e x10 e as medidas *ideais* x9i e x10i, que compõem o fator V1a% e V1a%i.

Esses quatro momentos de análise de V1a estão representados no quadro anterior em linhas diferentes.

▪ **V1b. Envolvimento nas etapas da gestão estratégica**

O fator V1b é medido através de oito perguntas no questionário, sendo elas x11, x12, x13, x14, x15, x16, x17 e x18. Estas oito perguntas referem-se a estudos anteriores sobre gestão estratégica e foram formuladas de maneira a refletir as quatro etapas da gestão estratégica (MINTZBERG, 2001), que são:

- Premissas, medida por x13 e x14
- Formulação, medida por x11 e x12
- Implementação, medida por x15 e x16
- Controle, medida por x17 e x18

O Quadro 6 apresenta as medidas e fórmulas utilizadas para V1b.

**Quadro 6 – Medidas de V1b**

<b>Fator</b>	<b>Medidas e fórmula</b>	<b>Estudos anteriores</b>
V1b. Envolvimento nas etapas da gestão estratégica	Medidas: x11, x12, x13, x14, x15, x16, x17, x18 Fórmula: V1b=média(x11, x12, x13, x14, x15, x16, x17, x18) Premissas=média(x13,x14) Formulação=média(x11,x12) Implementação=média(x15,x16) Controle=média(x17,x18)	Siciliano (2008) – medidas x11, x12, x16 Bart (2007) – medidas x13, x14 e x18 Tashakori e Boulton (1983) – medidas x15 e x17
V1bi. Envolvimento <i>ideal</i> nas etapas da gestão estratégica	Medidas: x11i, x12i, x13i, x14i, x15i, x16i, x17i, x18i Fórmula: V1bi=média(x11i,x12i,x13i,x14i, x15i, x16i, x17i, x18i) Premissas <i>i</i> =média(x13i,x14i) Formulação <i>i</i> =média(x11i,x12i) Implementação <i>i</i> =média(x15i,x16i) Controle <i>i</i> =média(x17i,x18i)	

Este quadro também mostra os desdobramentos de V1b. Da mesma forma como no fator anterior, o fator V1bi mede o envolvimento *ideal* do conselho nas etapas da gestão estratégica.

▪ **V1c. Envolvimento nas decisões de competitividade global**

O fator V1c é medido através de nove perguntas no questionário, sendo elas x20, x21, x22, x23, x24, x25, x26, x27 e x28. Estas nove medidas referem-se a estudos anteriores sobre o envolvimento do conselho nas decisões de competitividade global. Um dos objetivos deste fator é analisar o envolvimento do conselho nas decisões mais relacionadas a aspectos financeiros. Desta forma, considerou-se:

- Decisões mais relacionadas a aspectos financeiros: x20 e x21
- Demais decisões de competitividade global: x22 a x28.

O Quadro 7 apresenta as medidas e fórmulas utilizadas para V1c, lembrando que, da mesma forma que nos fatores anteriores, V1ci refere-se ao envolvimento *ideal* do conselho.

**Quadro 7 – Medidas de V1c**

<b>Fator</b>	<b>Medidas e fórmula</b>	<b>Estudos anteriores</b>
V1c. Envolvimento nas decisões de competitividade global	Medidas: x20, x21, x22, x23, x24, x25, x26, x27 e x28 Fórmula: V1c=média das duas maiores notas de (x20:x28)  Decisões relacionadas a aspectos financeiros=média(x20,x21) Demais decisões=média(x22:x28)	Medidas incluídas neste estudo, comparáveis com os resultados de Judge e Zeithaml (1992) e Tashakori e Boulton (1986)
V1ci. Envolvimento <i>ideal</i> nas decisões de competitividade global	Medidas: x20i, x21i, x22i, x23i, x24i, x25i, x26i, x27i e x28i Fórmula: V1ci=média das duas maiores notas de (x20i:x28i)  Decisões relacionadas a aspectos financeiros i=média(x20i,x21i) Demais decisões i = média(x22i:x28i)	

Note que a fórmula de V1c e V1ci não considera a média de todas as medidas x20 até x28, mas sim das *maiores notas* dadas dentre estas medidas. Esse procedimento foi adotado pelo seguinte motivo: as decisões de competitividade global podem variar de empresa para empresa, conforme seu grau de internacionalização. Empresas que possuem fábricas no exterior, por exemplo, podem ter conselhos mais envolvidos em

determinadas decisões que em outras empresas não fazem sentido. Como o objetivo aqui é de verificar o envolvimento do conselho *de forma geral* nas decisões de competitividade global, escolheu-se tirar a média das suas duas maiores notas, ao invés das notas para todas as medidas.

## V2: Perfil do Conselho de Administração

A variável 2, perfil do conselho de administração, é a combinação dos fatores V2a e V2b.

A fórmula usada para se chegar ao valor de V2 é:

$V2 = \text{combinação (V2a;V2b)}$
------------------------------------

Portanto, para se chegar ao valor de V2, foi feita uma combinação dos valores possíveis para V2a e V2b, chegando-se a categorias de V2. Esta é portanto uma variável categórica.

Nos itens a seguir, será explicado quais são as medidas de V2a e V2b. Estes dois fatores foram agrupados em duas categorias cada um e a combinação das categorias, duas a duas, gera os valores da variável V2, como mostra a Ilustração 14.

### Ilustração 14 – Formação da variável V2 Perfil do Conselho

		V2a	
		Descentralizador	Centralizador
V2b	Perfil 1: Tradicional	1	2
	Perfil 2: Governança	3	4

A ilustração mostra que V1a e V1b foram reduzidas a duas categorias cada uma. A combinação das duas categorias forma os quatro grupos de V2.

A seguir, cada um dos dois fatores será explicado em maiores detalhes, mostrando-se inclusive como foram montadas as duas categorias.

#### ▪ V2a. Nível de centralização de autoridade do Conselho

O fator V2a analisa o nível de centralização de autoridade do conselho com base no modelo proposto por Muritiba (2005). Ele classifica os níveis de centralização de autoridade em sete categorias, de acordo com o que foi mostrado na Ilustração 11, da página 48.

As categorias são:

1. Ausente

2. Cobra
3. Aprova
4. Equilíbrio
5. Democrático
6. Centralizador
7. Operacional

O Quadro 8 apresenta as medidas e fórmulas utilizadas para V2a.

**Quadro 8 – Medidas de V2a**

<b>Fator</b>	<b>Medidas e fórmula</b>	<b>Estudos anteriores</b>
V2a Nível de centralização de autoridade do Conselho	Medida: $x_{19}$ Fórmula: Descentralizador= $x_{19} \leq 3$ Centralizador= $x_{19} > 3$	Muritiba (2005)
V2ai Nível ideal de centralização de autoridade do Conselho	Medida: $x_{19i}$ Fórmula: Descentralizador= $x_{19i} \leq 3$ Centralizador= $x_{19i} > 3$	

A medida  $x_{19}$  pode assumir valores de 1 a 7, como foi apresentado. Para valores iguais a 1, 2 ou 3, o conselho será classificado na categoria “descentralizador”. Para valores iguais a 4, 5, 6 ou 7, ele será classificado em “centralizador”.

▪ **V2b. Características da composição do conselho**

O fator V2b analisa as características da composição do conselho com base em critérios colocados pela literatura como sendo relacionados com conselhos mais eficazes ou seu maior envolvimento na estratégia das empresas.

Foram escolhidos os seguintes critérios:

- Tamanho do conselho. Medido por  $x_{29}$ : número total de membros do Conselho de Administração.
- Composição do conselho. Medido por  $x_{30}$ : número de membros externos no Conselho de Administração e  $x_{32}$ : número de membros do conselho que são estrangeiros (não são do mesmo país da empresa ou da subsidiária brasileira)
- Dualidade de papéis. Medida por  $x_{31}$ : número de pessoas no Conselho que são também diretores e gerentes na empresa e  $x_{33}$ : o Presidente do Conselho é também o CEO?

- Uso de comitê formal de estratégia. Medida por x34: sua empresa usa um comitê formal de estratégia?

A formação das categorias de V2b foi feita usando-se uma combinação com regras para os valores nas medidas x29 a x32.

O Quadro 9 apresenta as medidas de V2b e a fórmula utilizada para criar as duas categorias que a compõem.

**Quadro 9 – Medidas de V2b**

<b>Fator</b>	<b>Medidas e fórmula</b>	<b>Estudos anteriores</b>
V2b Características da composição do conselho	Medidas: x29 a x32, sendo: Tamanho do conselho: x29 Composição: x30 e x32 Dualidade: x31 e x33 Comitê estratégia: x34  <b>Fórmula:</b>  Perfil 1: Tradicional - acima de 13% de conselheiros internos, o CEO é o chairman, não possui comitê de estratégia ou conselheiros externos  Perfil 2: Governança - até 13% de conselheiros internos, CEO não é o presidente do conselho, possui uma das duas condições: comitê de estratégia ou conselheiros externos.	Rose (2006) – medidas x29, x30, x31 e x32  Tashakori e Boulton (1983) – medida x33  Incluída neste estudo – medida x34

O quadro mostra que os resultados de V2b são transformados em duas categorias, chamadas aqui de Perfil 1 e Perfil 2. A segunda categoria foi nomeada de Governança e contempla os casos em que o conselho possui até 13% de conselheiros internos, o CEO não é o presidente do conselho e a empresa possui comitê de estratégia ou conselheiros externos. O Perfil 1 foi chamado de estrutura Tradicional e contempla todos os demais casos.

### **V3: Grau de internacionalização da empresa**

A variável V3 analisa o grau de internacionalização da empresa, expresso pelo nível em que esta está envolvida em negócios internacionais (V3a). As empresas que possuem fábricas ou centros de pesquisa no exterior são consideradas, para este estudo, como aquelas que estão mais envolvidas com internacionalização. Segue-se, para isso, uma

classificação baseada em vários autores de internacionalização – destacando-se os estudos de Bartlett e Ghoshal (1989).

A medida utilizada para determinar o grau de internacionalização da empresa foi x36, uma questão que permita escolher uma ou mais respostas, dentre:

1. Importação de componentes
2. Fabricação em outros países
3. Exportação para outros países
4. Condução de pesquisa e desenvolvimento em outros países
5. Outsourcing / offshoring de processos administrativos para outros países
6. Desconheço
7. Não está envolvida em nenhuma das alternativas acima

A partir destes critérios, foi feita a categorização das empresas em três níveis de internacionalização, chamados de:

- Nacional: não está envolvido em nenhum dos cinco itens acima, ou respondeu “desconheço”
- Nacional importadora/exportadora: envolve-se na importação ou exportação de produtos
- Multinacional: envolve-se nas outras opções além da importação / exportação

**Quadro 10 – Medidas de V3a**

<b>Fator</b>	<b>Medidas e fórmula</b>	<b>Estudos anteriores</b>
V3a. Grau de internacionalização da empresa	Medida: x36 <b>Fórmula:</b> Nacional: x36>5 Nacional importadora/ exportadora: x36=1 ou x36=3 Multinacional: x36=2, x36=4 ou x36=5	Deloitte (2007)

## **5.6 Procedimentos de coleta de dados**

A coleta dos dados foi realizada através da disponibilização em páginas da internet do Questionário de Análise do Envolvimento do Conselho na Estratégia.

Para isso, foi adquirido um endereço chamado [www.boardofstrategy.com](http://www.boardofstrategy.com) e o questionário foi desenvolvido e hospedado neste endereço, em dois idiomas: Português e Inglês.

## **Respondentes**

O respondente principal para o questionário foi o Presidente do Conselho de Administração e, na ausência deste, um membro do Conselho por ele indicado.

## **Contato para resposta**

A Bolsa de Valores do Estado de São Paulo apoiou o estudo e passou um cadastro com os contatos dos diretores de Relação com Investidores das empresas listadas. Foi feito então o contato com os diretores de Relação com Investidores (RI) e eles repassaram a ligação ou a carta-convite para o Conselho de Administração. Também foi solicitado o telefone da Secretaria do Conselho, com quem foi feito um acompanhamento das respostas e a checagem de quem foi o respondente do questionário.

Ao total, o pesquisador entrou em contato com todas as 158 empresas dos níveis diferenciados da Bolsa de Valores.

O contato ocorreu em quatro momentos:

1. telefonema para o RI e envio da carta-convite. Foi dado o prazo de 10 dias para a resposta.
2. Acompanhamento das respostas que não vieram, mediante telefonema para a Secretaria do Conselho. Foi dado o prazo adicional de 10 dias para a resposta.
3. Segundo acompanhamento das respostas que não vieram, mediante telefonema para a Secretaria do Conselho.
4. Envio de emails-lembrete para os conselheiros e membros do conselho.

## **Validade e confiabilidade**

A confiabilidade de uma pesquisa consiste em saber se os dados obtidos são confiáveis e se poderão ser usados como base para as conclusões (CRESWELL, 2007).

Os procedimentos adotados para aumentar a confiabilidade deste estudo são:

- A disponibilização do questionário na web não permitiu a resposta por pessoas que não haviam sido convidadas; assim, foi assegurado que somente o público-alvo participou do estudo;
- Não foram permitidas questões deixadas em branco ou com valores errados; isso diminuiu a zero o número de questionários perdidos;
- Foi disponibilizado aos respondentes um número de telefone e uma pessoa disponível em tempo integral para tirar dúvidas sobre a pesquisa;
- Os primeiros telefonemas feitos aos RIs e Secretarias do Conselho foram feitos pelo próprio pesquisador;

- O questionário também foi disponibilizado em MS Word e pelo correio, para as empresas que o solicitassem. Esse foi um procedimento adotado para eventuais problemas tecnológicos – que felizmente não ocorreram.

## **5.7 Procedimentos de análise**

A análise dos dados será feita por meio de duas etapas. A primeira delas, que será apresentada no Capítulo 6 (Análise descritiva dos dados), tem o objetivo simplesmente de mostrar os resultados preliminares de cada uma das medidas e fatores, sem no entanto relacioná-las com as hipóteses testadas.

A segunda etapa é a análise dos dados com a finalidade de testar as hipóteses do estudo. Esta última estará no Capítulo 7 (Análise comparativa dos dados).

Os procedimentos de análise para esta segunda parte foram escolhidos levando-se em consideração as técnicas estatísticas disponíveis para as escalas adotadas e as premissas de cada técnica.

A compreensão das técnicas de análise é facilitada ao se utilizar o conceito de Creswell (2007), que classifica as hipóteses em descritivas e relacionais.

As hipóteses descritivas são aquelas que estimam o resultado que uma determinada variável, sozinha, trará para o estudo. Desta forma, sua análise não envolve o cálculo de uma variável dependente e outra independente e usa-se técnicas de análise de não dependência. A relação entre hipóteses descritivas e seus respectivos procedimentos de análise está no Quadro 11.

Ao contrário, as hipóteses relacionais se baseiam na estimativa do resultado da relação entre duas variáveis, uma dependente e outra independente. O Quadro 12 apresenta os procedimentos de análise para estas hipóteses.

Após a apresentação dos quadros das páginas a seguir, será apresentada a justificativa de uso das técnicas de análise escolhidas.

**Quadro 11 – Procedimentos de análise das hipóteses descritivas**

<b>QP</b>	<b>Hipótese descritiva</b>	<b>Var.</b>	<b>Critério para aceitar a hipótese</b>	<b>Medidas usadas</b>	<b>Técnica de análise</b>
QP1. Qual o nível de envolvimento do Conselho na estratégia das empresas?	H1. O percentual de envolvimento do conselho nas atribuições relacionadas à estratégia é maior do que nas demais atribuições do conselho.	V1a%	média(x9) > média(x10)	x9 = % de envolvimento nas atribuições estratégicas x10=% de envolvimento nas demais atribuições	(A) Comparação de médias de uma mesma amostra. Teste T para rejeição de que as médias são iguais.
	H2. A nota dada ao envolvimento do conselho na formulação da estratégia é maior do que às demais etapas da gestão estratégica.	V1b	média(formul.)>média(premissas) média(formul.)>média(implement.) média(formul.)>média(controle)	formulação=média(x11:x12) premissas=média(x13:x14) implementação=média(x15:x16) controle=média(x17:x18)	(B) Comparação de médias para cada uma das medidas em tabelas cruzadas.
	H3. A nota dada ao envolvimento do conselho nas decisões com mais impacto financeiro é maior do que às demais decisões de competitividade global.	V1c	média(impacto financeiro)>média(demais decisões)	impacto financeiro = média (x20:x21) demais decisões = média (x22:x28)	(A) Comparação de médias de uma mesma amostra. Teste T para rejeição de que as médias são iguais.
QP2. Qual o nível de envolvimento ideal do Conselho na estratégia das empresas?	H4. O percentual de envolvimento ideal do conselho nas atribuições relacionadas à estratégia é maior do que o percentual atual, na opinião dos conselheiros	V1a%i	média(x9i) > média(x9)	x9i=%ideal de envolvimento nas atrib. estratégicas x9=%atual de envolvimento nas atrib. estratégicas	(B) Comparação de Médias. Teste T para rejeição de que as médias são iguais.
	H5. A nota dada ao envolvimento ideal do conselho nas etapas da gestão estratégica é maior do que a nota dada ao envolvimento atual.	V1bi	média(V1bi) > média(V1b)	V1bi=envolvimento ideal nas etapas da g.estrat. V1b=envolvimento atual nas etapas da g.estrat.	(B) Comparação de Médias. . Teste T para rejeição de que as médias são iguais
	H6. A nota dada ao envolvimento ideal do conselho nas decisões de competitividade global é maior do que a nota dada ao envolvimento atual.	V1ci	média(V1ci) > média (V1c)	V1ci=envolvimento ideal nas decisões de competitividade global V1c=envolvimento atual nas decisões de competitividade global	(B) Comparação de Médias. . Teste T para rejeição de que as médias são iguais

**Quadro 12 – Procedimentos de análise das hipóteses relacionais**

<b>QP</b>	<b>Hipótese relacional</b>	<b>Y</b>	<b>X</b>	<b>Escala</b>	<b>Técnica de análise</b>
Quais os antecedentes do envolvimento do conselho na estratégia das empresas?	H7. O nível de envolvimento do conselho na estratégia está relacionado ao perfil do conselho de administração.	V1	V2	V1 – razão V2 – categórica (4 tratamentos)	Comparação entre as médias de V1 e seus indicadores para cada categoria de V2
	H8. O nível de envolvimento do conselho na estratégia está relacionado ao grau de internacionalização da empresa.	V1	V3	V1 – razão V3 – categórica (3 tratamentos)	Comparação entre as médias de V1 e seus indicadores para cada categoria de V3
	H9. O nível de envolvimento do conselho nas decisões de competitividade global está relacionado ao grau de internacionalização da empresa.	V1c	V3	V1c – razão V3 – categórica (3 tratamentos)	Comparação entre as médias de V1c e seus indicadores para cada categoria de V3
	H10. O nível de envolvimento do conselho na estratégia está relacionado ao nível de centralização de autoridade do conselho.	V1	V2a	V1 – razão V2a – categórica (3 tratamentos)	Comparação entre as médias de V1 e seus indicadores para cada categoria de V2a

## **Escolha das técnicas**

Escolheu-se as seguintes técnicas para este estudo:

- (A) Comparação de médias de uma mesma amostra
- (B) Teste T para comparação de médias de duas amostras pareadas

As técnicas escolhidas para este estudo levam em consideração tanto o tamanho da amostra da pesquisa quanto as limitações das técnicas existentes.

Para as escalas escolhidas (onde a variável dependente está na escala razão e as independentes são categóricas) a técnica estatística mais adequada seria a análise de variância – ANOVA – ou análise de multivariância – MANOVA. No entanto, essas análises têm a premissa de que cada tratamento das variáveis categóricas deveria ter ao menos 20 observações na amostra. Com uma amostra de 36 indivíduos, as técnicas sugeridas não trariam resultados efetivos.

Outra decisão importante quanto às técnicas utilizadas seria o uso de técnicas de tratamento dos dados, como padronizações e uso de técnicas de análise multivariada, destaca-se dentre elas a análise fatorial, conglomerado que entrariam como ferramentas que ajudariam no tratamento dos dados. Ao rodar estas técnicas verificou-se uma grande perda do poder explicativo, por exemplo na análise fatorial. Já nas outras técnicas que “mudariam” os dados, como o procedimento de padronização dos dados, observou-se poucos ganhos e ao mesmo tempo um aumento da complexidade analítica. No caso da análise de conglomerados como tratamento dos dados, não foram criados grupos auto explicativos, e relevantes para a análise teórica.

Diante deste quadro analisado acima, optou-se, por considerar que se encaixariam melhor nas propostas do estudo por análises estatísticas simples, usando instrumentos de comparação de médias e análise de sub-grupos criados especificamente para o estudo com base nas teorias e adaptação direta ao que se precisaria analisar neste estudo.

### **5.8 Questões éticas previstas no estudo**

A política de ética deste estudo compreendeu os seguintes procedimentos:

1. Todos os respondentes da pesquisa tiveram o direito de participar voluntariamente do estudo;
2. A todos foi enviado uma carta que explicava o objetivo do estudo e seus usos;

3. A identidade dos participantes não será revelada sob nenhum pretexto; os resultados estão sendo apresentados somente de forma estatística, sem revelar as respostas individualmente;
4. Foi disponibilizado aos participantes do estudo um telefone para tirar dúvidas e a cópia dos resultados finais do estudo;
5. Foi disponibilizado aos participantes que tiveram interesse uma carta de procedimentos éticos e confidencialidade do estudo, assinada pelo doutorando e orientador.

## **6 Análise descritiva dos dados**

Neste capítulo, são apresentados os resultados do estudo para cada uma das variáveis apresentadas. Ainda não se tem a preocupação aqui de comparar as variáveis de forma a comprovar ou não as hipóteses. A análise cruzada de variáveis duas a duas e os testes de hipóteses do estudo serão apresentados no capítulo 7.

Este capítulo portanto mostra uma visão geral de como as variáveis do estudo se comportam, também trazendo informações sobre o perfil da amostra da pesquisa.

Serão então apresentados os resultados na ordem das variáveis do estudo, sendo elas:

- V1a. Envolvimento nas atribuições estratégicas;
- V1b. Envolvimento nas etapas da gestão estratégica;
- V1c. Envolvimento nas decisões de competitividade global;
- V2a. Nível de centralização de autoridade;
- V2b. Características da composição do conselho;
- V3. Grau de Internacionalização das empresas e
- Variáveis de controle.

### **6.1 V1a. Envolvimento nas atribuições estratégicas**

O primeiro bloco de variáveis dizia respeito ao envolvimento do conselho em atribuições estratégicas. A lista de atribuições reflete o que foi colocado pelos autores Lodi (2000), Salmon (2001), Lorsch e Khurana (2001), entre outros, como fazendo parte do papel dos conselhos.

Foi solicitado aos participantes que atribuíssem uma nota de 0 a 10 para o envolvimento, atual e ideal, do conselho de administração em cada uma das atribuições listadas.

A Tabela 1 apresenta as notas dadas para cada uma das atribuições.

**Tabela 1 – V1a: Envolvimento nas atribuições estratégicas**

	Medida	Média		Diferença	Desvio Padrão
		Atual	Ideal		
Aprovação de orçamento	x7	9,1	9,6	0,5	1,6
Aprovar ou vetar as propostas de decisões estratégicas finais da Alta Administração	x5	8,7	9,6	0,9	1,8
Fornecer conselhos e suporte à Alta Administração em problemas estratégicos	x3	7,7	9,1	1,4	2,1
Monitorar a tomada de decisões estratégicas da Alta Administração	x6	7,5	9,2	1,7	2,4
Assistência à Alta Administração no processo da formulação da estratégia corporativa	x1	7,2	8,7	1,5	2,6
Prover liderança e direção no desenvolvimento de um plano estratégico	x2	7	8,2	1,2	2,5
Avaliar formalmente a performance da Alta Administração	x4	6,6	9,2	2,6	2,9
Fiscalizar a Alta Administração para evitar fraudes e roubos	x8	6,6	8,7	2,1	3,3

A tabela apresenta, para cada uma das atribuições analisadas por este estudo, a média de nota atribuída pelos respondentes para o envolvimento *atual* do conselho e para seu envolvimento *ideal*. A seguir, é apresentada uma coluna que calcula a diferença entre o valor dado para o envolvimento *ideal* e o *atual* e também o desvio padrão das notas de envolvimento atual.

Ela foi ordenada pelos maiores envolvimento atuais e, pode-se ver na tabela que as notas maiores (acima de 8) para atribuições do conselho foram para:

- Aprovação de orçamento
- Aprovar ou vetar as propostas de decisões estratégicas finais da Alta Administração

As duas menores notas (abaixo de 7) são, por sua vez:

- Avaliar formalmente a performance da Alta Administração
- Fiscalizar a Alta Administração para evitar fraudes e roubos

É interessante notar que os conselhos da amostra consideram que seu maior envolvimento estão justamente nas duas atribuições ligadas à aprovação das decisões da

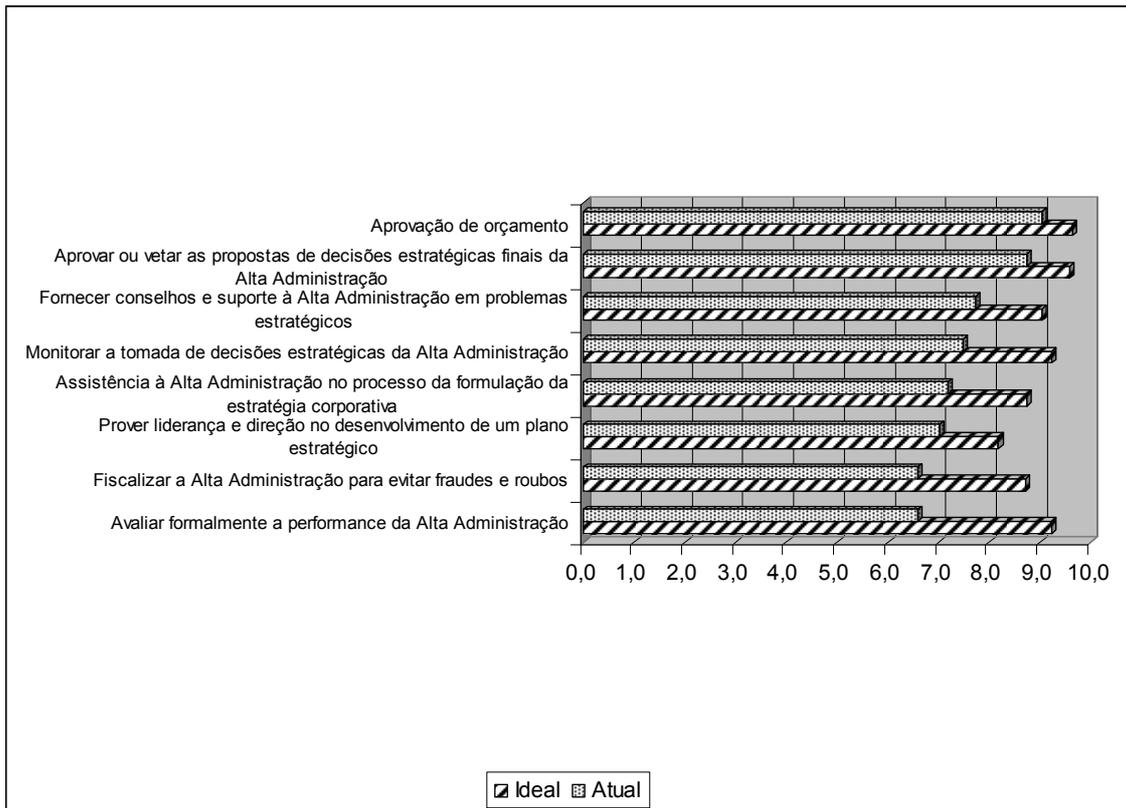
alta administração. Embora possam ser consideradas estratégicas, estas duas atribuições que tiveram as maiores notas estão bastante ligadas a um papel mais “aprovador” do conselho, ao invés de “orientador” (SICILIANO, 2005) e também são as atribuições que têm maior impacto financeiro.

Por sua vez, as duas menores notas também se relacionam entre si – ambas dizem respeito à parte de fiscalização e avaliação da Alta Administração. Estas duas atribuições são colocadas fortemente pelos estudos de governança corporativa como sendo importantes para o papel do conselho, já que têm o papel de evitar fraudes e roubos e garantir a transparência da empresa (SCHMIDT e BRAUER, 2006). E elas foram as atribuições com menores notas para o envolvimento do conselho. A análise das diferenças (ideal menos atual) também mostra que estas duas atribuições são as que têm maior diferença entre o que os conselheiros fazem atualmente e o que consideram ideal para a empresa. Isso sugere que no futuro os conselhos destas empresas irão envolver-se mais com estas atribuições do que o fazem hoje.

As notas das atribuições que ficaram no meio da tabela, com notas atuais entre 7 e 8, são aquelas que podem mais serem consideradas como parte de um processo de gestão estratégica. Os resultados mostram que os conselhos se envolvem mais na aprovação de orçamentos e dos planos da alta administração do que o fazem para atividades mais de planejamento e monitoramento, que são as atribuições que estão no meio da tabela. As notas para os envolvimento *ideais* também mostram que os conselheiros acreditam que o ideal para a empresa seria que eles se envolvessem nestas atribuições com maior intensidade. Isso também vai de acordo com boa parte dos estudos de governança (LODI, 2000; LORSCH e KHURANA, 2001).

O Gráfico 1 facilita a visualização das medidas de envolvimento do conselho, que foram ordenadas da maior nota para a menor no envolvimento atual.

**Gráfico 1 – V1a: Envolvimento nas atribuições estratégicas**



É bastante complexa a pretensão de se dizer quais atribuições poderiam ou não ser classificadas como estratégicas, e isso poderia causar dúvidas entre os respondentes. Então, também foi questionado a eles o percentual em que o conselho se envolve nas atribuições estratégicas – agora genericamente, sem citar as atribuições – e nas demais atribuições que ele possui. Essa questão utiliza o próprio entendimento dos conselheiros sobre quais das suas atribuições são estratégicas e quais não são.

Os resultados mostraram um maior percentual de envolvimento dos conselhos nas atribuições ligadas à estratégia (56,18%) do que nas demais (43,82%), como é mostrado na Tabela 2.

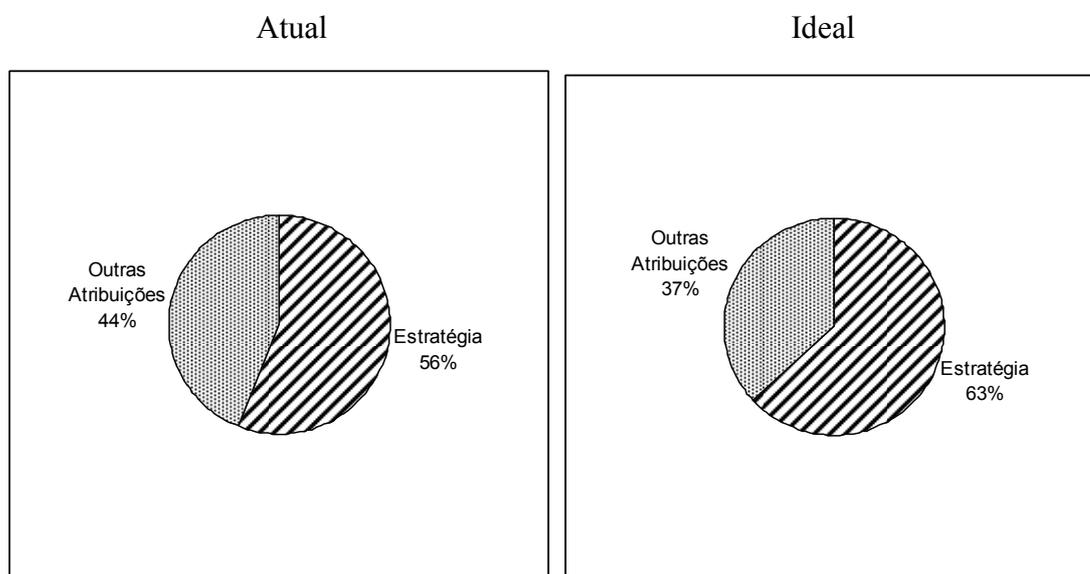
**Tabela 2 – V1a%: Percentual de envolvimento nas atribuições estratégicas**

	Medida	Média		Diferença	Desvio padrão
		Atual	Ideal		
Atribuições relacionadas ao processo de gestão estratégica (tais como a formulação da estratégia, sua implementação e monitoramento)	x9	56,18	63,16	6,98	19,43
Outras atribuições (tais como avaliação formal e contratação da Alta Administração, e fiscalização para evitar roubos e fraudes)	x10	43,82	36,84	-6,98	19,43

Questionados também sobre o envolvimento ideal para a empresa, os respondentes colocaram que ele deveria ser maior do que é atualmente para as atribuições relacionadas ao processo de gestão estratégica. Embora a diferença entre o percentual atual e o ideal seja de 6,98, este resultado está de acordo com o que é colocado por autores como Anderson et al. (2007), Van Den Bergue e Baelden (2005) e Hilb (2005), que acreditam que o envolvimento atual em atribuições relacionadas ao processo de gestão estratégica é menor do que o ideal para as empresas.

Graficamente, pode ser demonstrada a diferença como no Gráfico 2.

**Gráfico 2 – V1a%: Percentual de envolvimento nas atribuições estratégicas**



## **6.2 V1b. Envolvimento nas etapas da gestão estratégica**

O segundo indicador deste estudo visa analisar o envolvimento do conselho nas etapas da gestão estratégica.

Para isso, foram utilizadas as categorias de Mintzberg (2000), que coloca que as etapas da gestão estratégica são quatro: premissas, formulação, implementação e controle.

Com base então em Siciliano (2008), Bart (2007) e Tashakori e Boulton (1983), foram escolhidas as medidas destas quatro etapas. A Tabela 3 mostra quais foram as perguntas feitas e quais notas elas receberam por parte dos respondentes.

**Tabela 3 – V1b: Envolvimento nas etapas da gestão estratégica**

		Medida	Média		Diferença	Desvio padrão
			Atual	Ideal		
Premissas	Estabelecimento de valores, por exemplo, princípios morais e éticos	x14	7,61	9,03	1,42	3
Controle	Monitoramento dos resultados decorrentes da alocação de recursos	x17	7,29	8,74	1,45	2,25
Implementação	Alocação de recursos	x15	7,11	8,16	1,05	2,26
Formulação	Identificação de macro-objetivos de amplo alcance para a empresa	x11	6,95	8,89	1,94	2,79
Premissas	Estabelecimento da visão, ou seja, macro-objetivo de longo prazo, abrangente e massivamente inspirador	x13	6,76	8,55	1,79	3,05
Formulação	Revisão das condições de macro ambiente (previsões econômicas e políticas, tendências sociais e populacionais)	x12	6,45	8,37	1,92	2,74
Implementação	Desenvolvimento de planos estratégicos de ação para atingir os macro-objetivos	x16	6,08	7,45	1,37	3,08
Controle	Estabelecimento das metas usadas para mensurar numericamente o progresso da missão, visão e valores	x18	5,26	7,92	2,66	3,32

Pode-se perceber, pela tabela, que o conselho tem maior envolvimento no estabelecimento de valores e no monitoramento dos resultados, respectivamente medidas das etapas de premissas e controle.

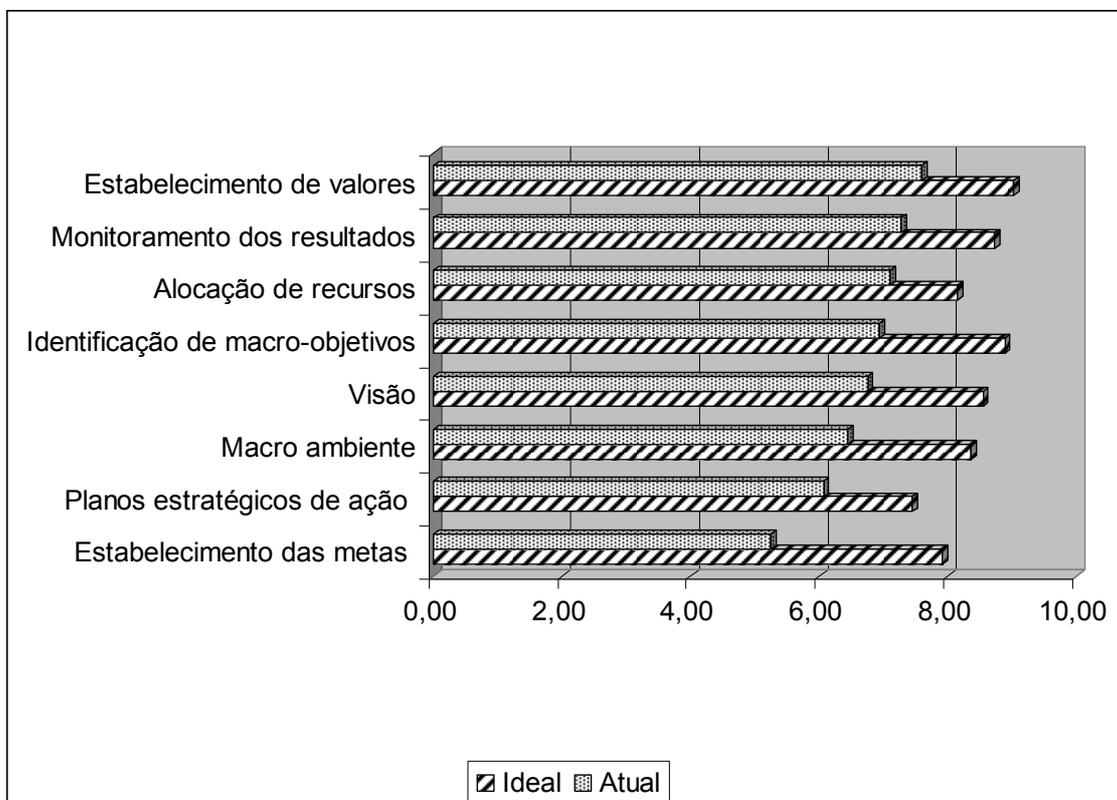
É interessante notar que as notas dadas para as medidas de cada uma das quatro etapas da gestão estratégica não foi semelhante. Por exemplo, o estabelecimento de visão (medida x13) teve nota menor do que o estabelecimento dos valores (medida x14).

A teoria consultada até o momento não apresentou muitos estudos com a distinção entre essas nuances de cada uma das etapas da gestão estratégica, considerando todas as

etapas juntas (Siciliano, 2005). Estas nuances são importantes para compreender o papel do conselho na gestão estratégica.

Os dados acima podem ser representados graficamente como no Gráfico 3.

**Gráfico 3 – V1b Envolvimento nas etapas da gestão estratégica**



### **6.3 V1c. Envolvimento nas decisões de competitividade global**

A variável V1c analisava qual o envolvimento do conselho nas decisões de competitividade global. Baseando-se nos estudos anteriores de Judge e Zeithaml (1992) e Tashakori e Boulton (1986), foram listadas as principais decisões de competitividade global que o conselho poderia se envolver.

A Tabela 4 apresenta as notas dadas a cada uma destas decisões.

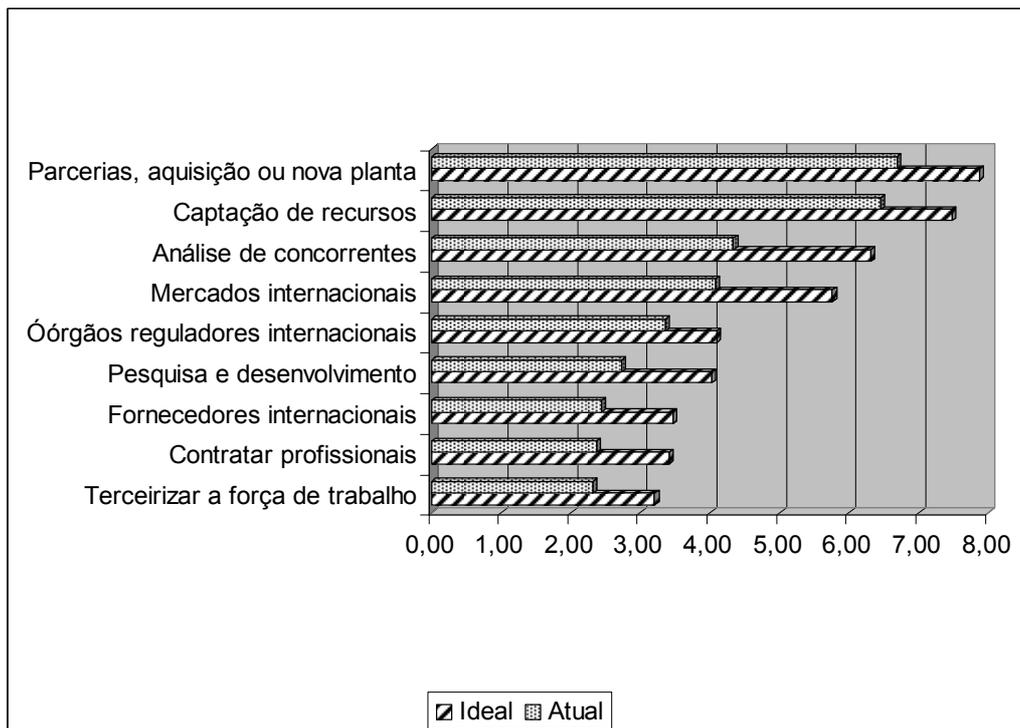
**Tabela 4 – V1c: Envolvimento nas decisões de competitividade global**

	Medida	Média		Diferença	Desvio Padrão
		Atual	Ideal		
Decisão de atuar no exterior via parcerias, aquisição ou nova planta	x21	6,68	7,87	1,19	3,65
Decisão de captação de recursos ou investimentos financeiros no exterior	x20	6,45	7,47	1,02	3,66
Análise de concorrentes de outros países	x22	4,34	6,32	1,98	3,28
Decisão de quais mercados internacionais a empresa irá atender	x23	4,08	5,76	1,68	3,47
Decisões sobre adaptação ou não dos seus produtos aos órgãos reguladores internacionais	x25	3,37	4,11	0,74	3,45
Decisões sobre pesquisa e desenvolvimento de novos produtos no exterior	x24	2,74	4,03	1,29	3,22
Decisões sobre desenvolvimento de fornecedores internacionais	x26	2,45	3,47	1,02	2,32
Decisões sobre contratar profissionais qualificados em outros países	x28	2,37	3,42	1,05	3,03
Decisões sobre terceirizar a força de trabalho para outros países	x27	2,32	3,21	0,89	3,23

Percebe-se que, embora a média de notas de competitividade global seja acima de 5 para as decisões de caráter financeiro, as demais possuem notas mais baixas. O valor ideal, contudo, tem médias maiores, o que vai de acordo com os estudos anteriores de Tashakori e Boulton (1986), que identificaram que os valores ideais de envolvimento do conselho seriam provavelmente superiores aos atuais.

Isto também pode ser percebido mais facilmente no Gráfico 4.

**Gráfico 4 – V1c: Envolvimento nas decisões de competitividade global**



#### **6.4 V2a: Nível de centralização de autoridade**

O nível de centralização de autoridade foi medido com base em Muritiba (2005). O modelo escolhido utiliza sete níveis de centralização para categorizar os conselhos. Em pesquisa anterior, foi mais comum encontrar conselhos nos níveis intermediários – 3, 4 e 5. Nestes níveis, o conselho de administração compartilha com a alta administração a autoridade por tomar decisões estratégicas.

Este resultado se repetiu no presente estudo. Analisando o grau de centralização de autoridade pode-se notar uma concentração no meio.

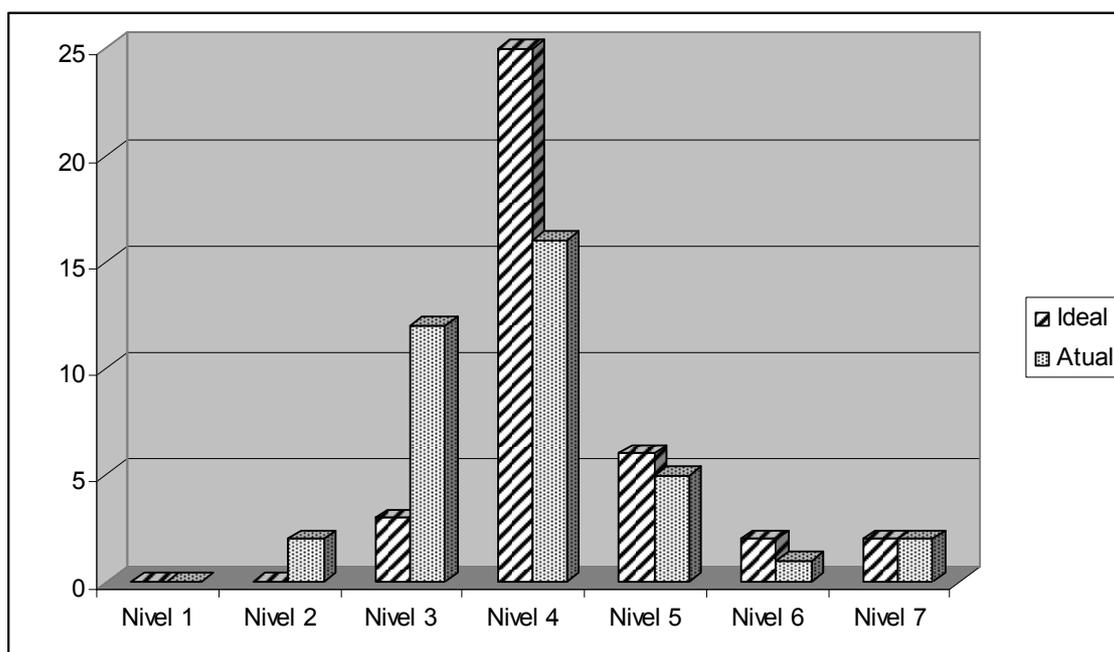
Quando se analisa o nível *ideal*, os valores concentram-se no meio com maior intensidade ainda, como mostra a Tabela 5.

**Tabela 5 – V2a: Nível de centralização de autoridade**

	Ideal	Atual
Nível 1 - O Conselho não participa das decisões relativas à estratégia da empresa	0	0
Nível 2 - O Conselho somente cobra resultados das decisões que são tomadas pela Alta Administração	0	2
Nível 3 - O Conselho somente aprova ou desaprova as decisões tomadas pela Alta Administração	3	12
Nível 4 - O Conselho elabora em conjunto com a Alta Administração, com iguais responsabilidades, a tomada de decisões estratégicas	25	16
Nível 5 - O Conselho toma todas as decisões estratégicas, mas consulta antes a opinião da Alta Administração.	6	5
Nível 6 - O Conselho toma todas as decisões estratégicas e deixa a Alta Administração tomar conhecimento de forma que possa implementá-las.	2	1
Nível 7 - O Conselho toma todas as decisões estratégicas e também se envolve em sua implementação.	2	2

O Gráfico 5 apresenta os resultados acima de forma que se percebe mais facilmente a concentração dos valores nos níveis intermediários do modelo.

**Gráfico 5 – V2a: Nível de centralização de autoridade**



### **6.5 V2b. Características da composição do conselho**

A variável V2b analisava as características da composição do conselho com base em algumas categorias de variáveis.

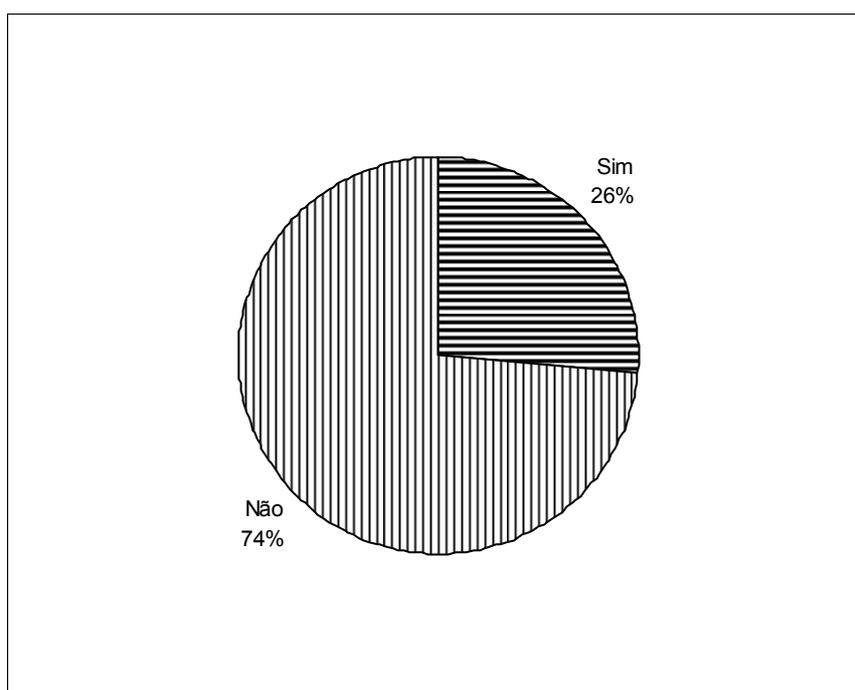
## Dualidade de papéis

A primeira delas é a dualidade de papéis. Ela é expressa pelo fato de o CEO (presidente da empresa) ocupar também o cargo de *chairman* (presidente do conselho).

A dualidade de papéis é duramente criticada pela literatura de governança corporativa, pois influencia o nível em que o conselho é independente da alta administração (ANDERSON et al., 2007; VAN DEN BERGUE e BAELDEN, 2005; HILB, 2005). Não ter dualidade de papéis também é um critério que faz parte de grande parte dos códigos de governança.

Considerando-se que a amostra de empresas faz parte dos níveis diferenciados de governança da Bovespa, é de se esperar que em boa parte delas não exista dualidade de papéis. Isso se confirmou na maioria, com exceção de dez empresas somente. Isso pode ser verificado no Gráfico 6.

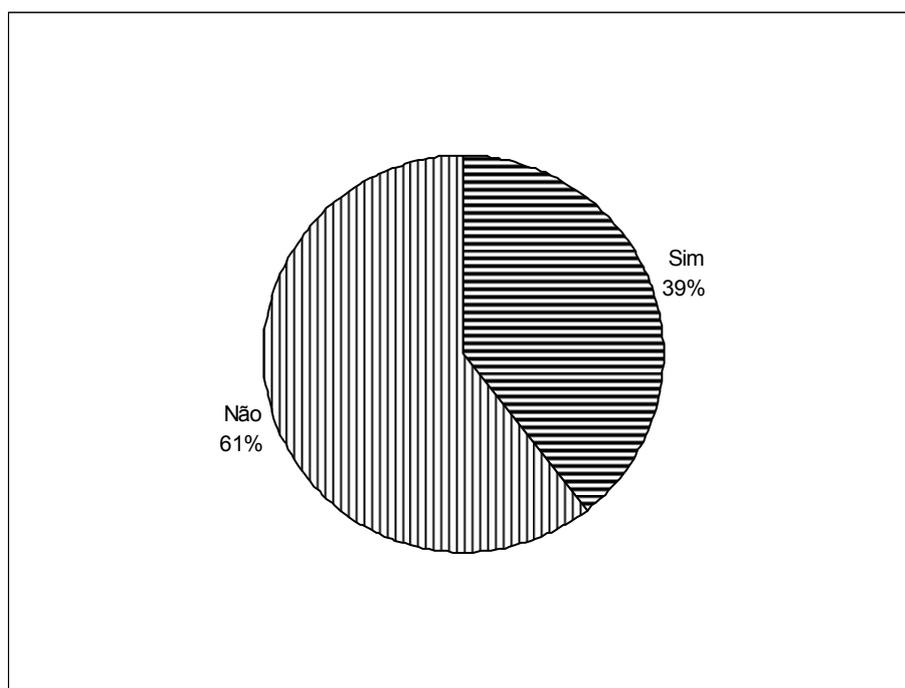
**Gráfico 6 – Dualidade de papéis**



## Comitê de estratégia

A segunda é ter ou não um comitê de estratégia. Ter um comitê de estratégia vem sendo apontado como uma das características que auxiliam na boa governança corporativa. Assim, é muito recomendável que as empresas tenham um comitê de estratégia. Na amostra, a maioria (23 empresas) das empresas ainda não adota o comitê, mas ainda assim é bem comum (15 empresas), como se pode ver no Gráfico 7.

**Gráfico 7 – Comitê de estratégia**



### **Tamanho e composição do conselho**

A terceira diz respeito à composição do conselho. Ela verifica as questões de: tamanho do conselho, número de membros externos, número de pessoas no Conselho que são também diretores e gerentes na empresa e número de pessoas no conselho que não são do mesmo país de origem da empresa.

Ao se observar o tamanho do conselho através das análises pode-se ver que 25% das empresas tem 6 conselheiros ou menos, 50% tem 8 ou mais membros, sendo que os números preponderantes ficaram entre 6 e 9. O máximo foram 14 conselheiros por empresa.

Quanto ao número de membros externos pode-se ver que a maioria das empresa tem membros externos, sendo que a quantidade preponderante está entre 3 e 5 membros.

Já o número de conselheiros internos (medida x31), a maioria das empresas não tem nenhum ou tem muito poucos. O número máximo é 5 e 75% tem 2 ou menos.

Em relação à prática de ter membros estrangeiros fazendo parte do conselho de administração é comum em menos da metade da amostra, sendo que em outros casos a maioria é apenas uma pessoa, e um com 9 (máximo).

A Tabela 6 apresenta estes resultados.

**Tabela 6 – Composição do Conselho**

		Méd.	Desv.	Min.	1º Q.	2º Q.	3º Q.	Max.
Número total de membros do Conselho de Administração	x29	8,16	2,25	5	6,3	8,5	9	14
Número de membros externos no Conselho de Administração	x30	4,13	2,36	0	3	4	5	10
Número de pessoas no Conselho que são também diretores e gerentes na empresa	x31	1,08	1,19	0	0	1	2	5
Número de pessoas no conselho que não são do mesmo país de origem da empresa	x32	0,97	1,91	0	0	0	1	9

### 6.6 V3: Internacionalização das empresas

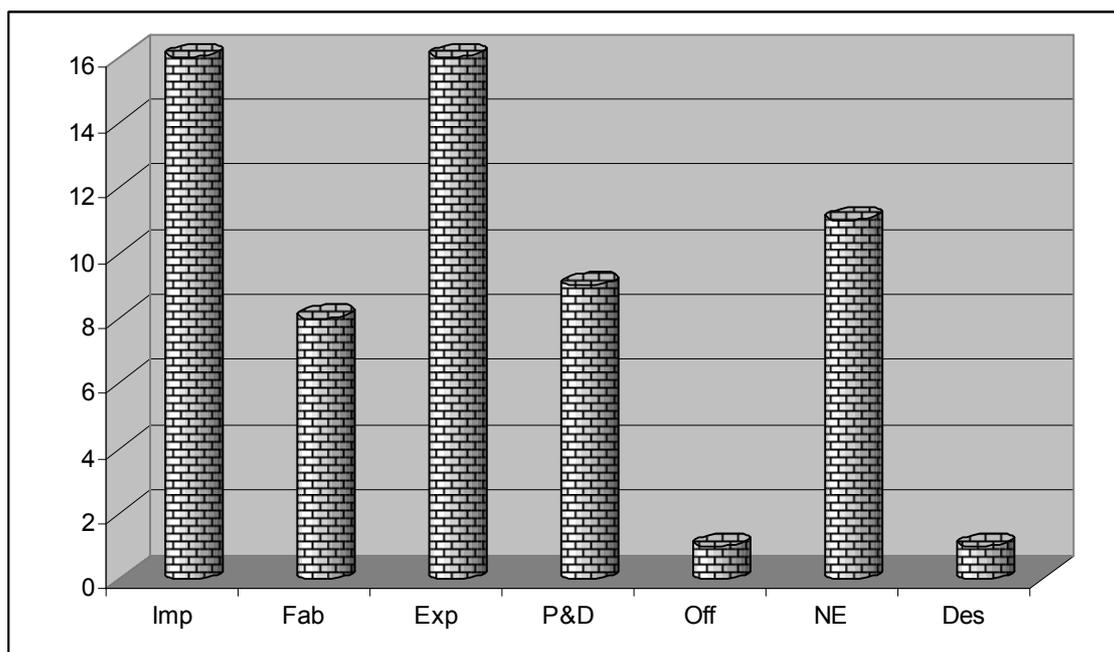
Quanto a aspectos de internacionalização pode-ver que 12 empresa estão entre o não estão internacionalizadas e o desconheço. Uma empresa tem outsourcing/offshoring de processos produtivos, 9 fazem, 8 fabricam fora do país, 16 têm importação do componentes. O mesmo para exportação, com 16 empresas. É possível dizer que entre as empresas da amostra, 26 estão envolvidas com algum tipo de negócio internacional, como mostra a Tabela 7.

**Tabela 7 – Internacionalização das empresas da amostra**

Importação de componentes	16
Fabricação em outros países	8
Exportação para outros países	16
Condução de Pesquisa e Desenvolvimento em outros países	9
Outsourcing / offshoring de processos administrativos para outros países	1
Não está	11
Desconheço	1

O Gráfico 8 ilustra as informações acima.

**Gráfico 8 – Internacionalização das empresas da amostra**



De acordo com o gráfico, pode-se verificar que as empresas desta amostra se envolvem mais em atividades de importação e exportação, além do contingente expressivo de empresas que não estão envolvidas com negócios internacionais (faixa representada pela sigla NE, no gráfico).

### **6.7 Variáveis de controle**

As variáveis de controle deste estudo compreenderam o levantamento de informações sobre o cargo do respondente, o nível de governança da empresa, o país de origem das empresas, seu faturamento e setor de atividade.

Estas medidas tiveram o objetivo de caracterizar a amostra do estudo, dando mais detalhes sobre o público pesquisado.

A seguir serão apresentados os resultados desta parte.

#### **Cargo do respondente**

Dentre os respondentes do questionário, 21 eram presidentes do conselho, 8 eram outros membros e 9 foram outros cargos que responderam com o apoio do conselho de administração, como mostra a Tabela 8.

**Tabela 8 – Cargo do respondente**

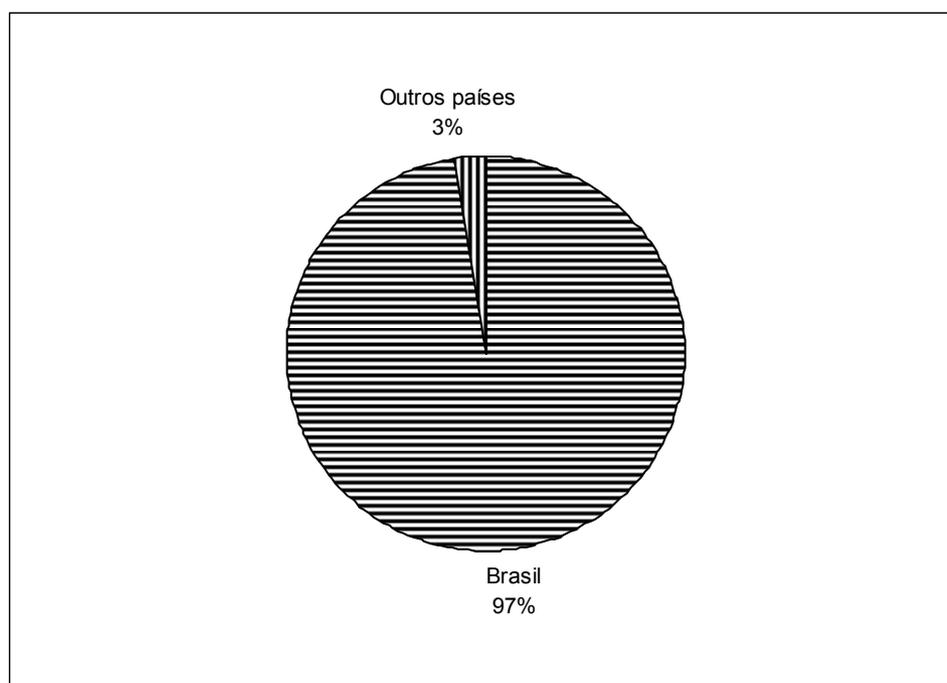
Presidente do CA	21
Membro	8
Outros	9

O presidente do conselho foi o respondente na maior parte dos casos. Nos oito casos em que um membro do conselho respondeu, ele foi indicado pelo presidente do conselho. E nos demais 9 casos, o respondente foi o Diretor de Relacionamento com Investidores ou o Diretor Financeiro – mas sempre acompanhado pelo Presidente do Conselho. Isto foi checado por telefone, para garantir a qualidade das informações recebidas. Então, mesmo nos casos em que os diretores de RI ou Financeiro responderam, houve uma participação ativa do Presidente do Conselho na checagem dos dados.

### **País de origem**

As empresas pesquisadas são quase todas de origem brasileira. Um total de 37 empresas são de origem brasileira e apenas uma é de origem estrangeira, como mostra o Gráfico 9.

**Gráfico 9 – País de origem**



## Níveis de governança da BMF&Bovespa

A amostra foi decidida com base na população composta por empresas listadas na bolsa de valores de São Paulo (BM&FBovespa). Dentre estas empresas, escolheu-se a amostra de organizações listadas nos níveis diferenciados de governança.

São quatro os níveis de governança da Bovespa, sendo que, em ordem do mais exigente em termos de políticas de governança para o menos exigente, são eles:

- Bovespa Mais
- Novo Mercado
- Nível 2
- Nível 1

Considerando-se a população de 150 empresas, a distribuição delas nos níveis de governança foi de: 36 no Nível 1 (22% do total), 18 no Nível 2 (17% do total) e 96 no segmento de novo mercado e Bovespa Mais (71% do total), sendo 95 empresas do novo mercado e uma do segmento Bovespa Mais.

A amostra deste estudo foi de 38 empresas participantes. Delas, 8 estão no nível 1 (22%), 3 no nível 2 (17%) e 27 empresas no Novo Mercado e Bovespa Mais (28%).

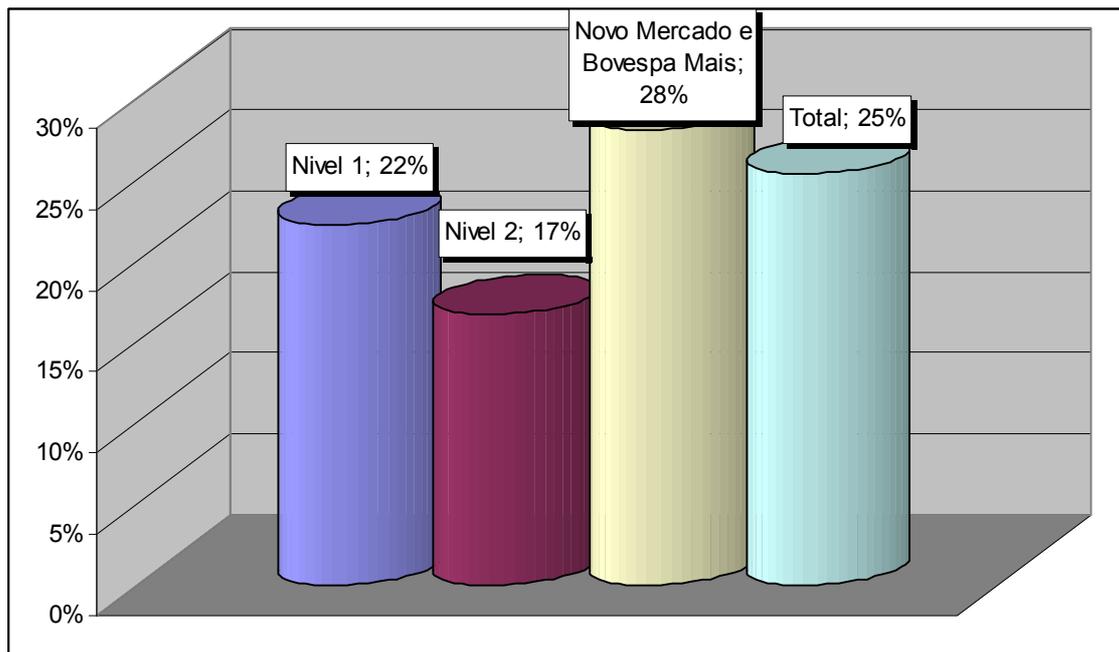
A Tabela 9 apresenta esses dados, tanto para o universo de 150 empresas quanto para a amostra de 38.

**Tabela 9 – Níveis de governança da Bovespa**

	População		Amostra	
	Número	Percentual	Número	Percentual
Nível 1	36	22%	8	21%
Nível 2	18	17%	3	8%
Novo Mercado e Bovespa Mais	96	28%	27	71%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>25%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Estes resultados, ilustrados também no Gráfico 10 , mostram que o estudo teve um percentual de retorno da amostra de 25% e que esta amostra foi composta principalmente por empresas do novo mercado e Bovespa Mais. Este era um resultado esperado, dado que estas empresas têm maior preocupação com a governança corporativa e estão, portanto, mais propensas a participarem voluntariamente de um estudo sobre o assunto.

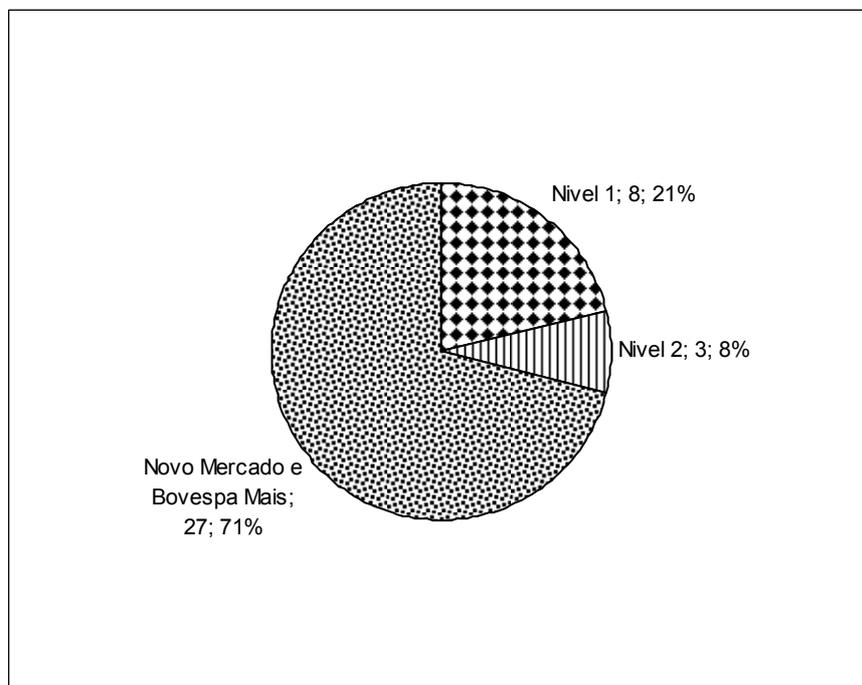
**Gráfico 10 – Percentual de cada nível de governança da Bovespa**



Pode-se notar que o segmento que mais respondeu ao estudo foi o segmento novo mercado e Bovespa mais, com 28% de retorno.

Analisando-se agora somente a amostra atual, pode-se perceber, no Gráfico 11 que o segmento que mais participou foram o Novo Mercado e Bovespa Mais.

**Gráfico 11 – Percentuais dos níveis de governança na amostra**



## Faturamento das empresas

Ao observarmos o faturamento das empresas percebemos um média por empresa de faturamento anual de 6 bilhões de reais e um máximo de 60 bilhões. 50% das empresas faturavam menos do que 1 bilhão e 25% delas mais do 4,5 bilhões. como pode ser visto na Tabela 10.

**Tabela 10 – Faturamento das empresas**

Média	R\$ 6.077.368,19
Desvio	R\$ 14.055.939,08
Mínimo	<R\$ 10.000,00
1o Quartil	R\$ 400.000,00
Mediana	R\$ 1.000.000,00
3o quartil	R\$ 4.500.000,00
Máximo	> R\$ 60.000.000,00

Obs: Faturamento em R\$ 1000,00

Isto demonstra que trata-se de empresas de grande porte, o que caracteriza o foco deste estudo.

## Setores de atuação das empresas

Este estudo contemplou empresas de vários setores de atuação, com uma grande diversidade de setores participantes. Pode-se destacar o setor de Construção e Transporte, que teve a participação de 8 empresas.

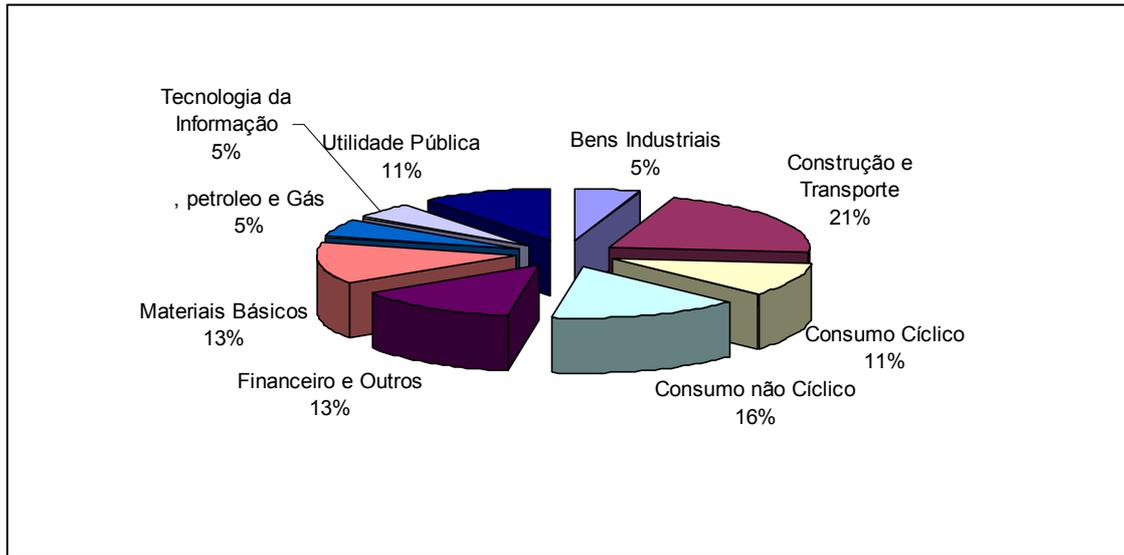
Estes dados são apresentados na Tabela 11.

**Tabela 11 – Setores de atividade**

Setor		Qtd.	%
1	Bens Industriais	2	5,3%
2	Construção e Transporte	8	21,1%
3	Consumo Cíclico	4	10,5%
4	Consumo não Cíclico	6	15,8%
5	Financeiro e Outros	5	13,2%
6	Materiais Básicos	5	13,2%
7	Petróleo e gás	2	5,3%
8	Tecnologia da Informação	2	5,3%
9	Utilidade Pública	4	10,5%
	Total		100,0%

Os dados da tabela acima também são mostrados no Gráfico 12.

**Gráfico 12 – Setores de atividade**



Para a análise dos setores, foi utilizada a própria classificação da BMF&Bovespa, que é disponível nos seus documentos.

Devido à distribuição dos setores ser muito diversa, não é possível realizar análises por setor de atividade – o número de empresas em cada setor seria muito pequeno para permitir comparações com os demais.

## 7 Análise comparativa dos dados

Este capítulo traz as análises comparativas entre duas ou mais variáveis, com os resultados de estatísticas multivariadas.

Os resultados serão apresentados de acordo com sua relação com as hipóteses do estudo.

### 7.1 Técnicas estatísticas usadas

Devido ao tamanho da amostra ser ainda pequeno, não foi possível neste estudo usar as técnicas estatísticas mais robustas como Manova e Anova. Neste sentido, para comprovar as hipóteses, foram escolhidas outras técnicas que são possíveis dadas as limitações estatísticas de amostra e tipo de escala usada.

Sendo, assim, como já foi colocado no capítulo de Procedimentos metodológicos, serão feitas comparações simples de médias e será usado o teste T de Student, para amostras pareadas.

Neste item, será feita uma breve explicação de como este teste funciona, para que se possa entender melhor os resultados que serão apresentados a seguir.

O teste T de Student é um teste não paramétrico que analisa a probabilidade das médias de duas amostras serem iguais.

Este teste compara médias de duas amostras independentes ou duas amostras pareadas. No caso desta tese, são amostras pareadas, pois trata-se da mesma amostra de indivíduos, mas em momentos diferentes.

Ele revela a probabilidade de que as médias sejam estatisticamente iguais. Isso é especialmente importante pois, ao analisarmos as médias de duas variáveis, é possível que elas sejam diferentes quando comparamos seus valores absolutos. Mas é possível também que esta diferença venha de um ou poucos indivíduos que destoem muito do restante da amostra. Assim, o teste T nos revela se as médias, apesar de parecerem diferentes nos valores absolutos, são estatisticamente, iguais.

Sua hipótese nula é que:

$$H_0 = \text{a diferença das médias é zero.}$$

Ou seja, se for aceita a hipótese do teste, isto significa que, apesar de parecerem diferentes, devido à variância nos grupos, as amostras não são estatisticamente diferentes.

Os valores do teste T oscilam entre 0 e 1. Considerando-se uma probabilidade de 5% de erro do tipo I (rejeita-se  $H_0$  mesmo no caso de ela ser verdadeira), quando o valor do

teste for inferior a 0,05, não haverá evidências suficientes para se aceitar H0, o que significa, na prática, que as médias comparadas são estatisticamente diferentes. Este é o resultado esperado para as hipóteses que possuem comparações de médias, neste estudo.

## **7.2 Percentual de envolvimento nas atribuições ligadas à estratégia**

A primeira hipótese do estudo foi:

*H1. O percentual de envolvimento do conselho nas atribuições relacionadas à estratégia é maior do que nas demais atribuições do conselho.*

Assim sendo, a análise para comprovar ou não esta hipótese foi feita comparando-se a média do percentual de envolvimento do conselho nas atribuições relacionadas à estratégia (medida por x9) com a média do seu envolvimento nas demais atribuições (medida por x10).

Esta comparação foi feita, primeiramente, utilizando-se a Tabela 12, que mostra a comparação das médias para o percentual de envolvimento nas atribuições estratégicas e nas demais atribuições.

**Tabela 12 – Percentual atual de envolvimento nas atribuições estratégicas**

	Méd.	Desv.	Min.	1º Q.	2º Q.	3º Q.	Max.
Atribuições relacionadas ao processo de gestão estratégica (tais como a formulação da estratégia, sua implementação e monitoramento)	56,18	19,43	10	43	60	70	90
Outras atribuições (tais como avaliação formal e contratação da Alta Administração, e fiscalização para evitar roubos e fraudes)	43,82	19,43	10	30	40	58	90

A tabela mostra que a média do percentual envolvimento nas atribuições ligadas à estratégia é de 56,18%, com relação a 43,82% de envolvimento nas outras atribuições.

Ela também mostra que o desvio padrão desta questão foi elevado (19,43%) e que os valores máximos para as atribuições estratégicas chegam a 90% contra 10% de envolvimento em outras atribuições – o que é bem superior à média.

O resultado do Teste T para grupos pareados e bicaudal foi de:

Resultado do Teste T (x9;x10) pareado bicaudal: 0,057343
--

O valor resultante do Teste T é maior do que o nível crítico de rejeição da hipótese. Então, não há evidências suficientes para rejeitar a hipótese de que as médias são iguais. Este resultado mostra que, embora os valores médios comparados sejam de 56,18 e 43,82, não há evidências para se dizer, por exemplo, que a média de envolvimento percentual do conselho nas atribuições estratégicas seja superior às suas outras atribuições. Pelo teste T, rejeitaria-se, portanto, a primeira hipótese do estudo, que era:

*H1. O percentual de envolvimento do conselho nas atribuições relacionadas à estratégia é maior do que nas demais atribuições do conselho.*

Uma das explicações para o resultado do teste ter dado superior a 0,05 seria o elevado desvio padrão observado na tabela. Contudo, se forem também consideradas as notas dadas pelo conselho em cada uma das atribuições ligadas à estratégia (mostrados na Tabela 3, da página 81), ele traz elementos para se imaginar que os conselhos se envolvem bastante nas atribuições ligadas à estratégia. Era de se esperar, pela literatura, que esse envolvimento fosse menor do que é – tanto pelas notas em cada atribuição individualmente quanto pelo percentual de 56,18% de envolvimento nas atribuições estratégicas. Esse resultado pode ser explicado pelo perfil das empresas analisadas – trata-se de empresas que estão no nível diferenciado de governança e que, por isso, tenderiam a ter conselhos mais envolvidos na estratégia.

No entanto, se levar-se em consideração o número de empresas onde o percentual de envolvimento nas atribuições estratégicas com relação às demais atribuições é *maior* ou *igual*, tem-se 28 casos, contra 10 casos onde o envolvimento do conselho é menor para as atribuições estratégicas. Isso é mostrado pela Tabela 13.

**Tabela 13 – Percentual de envolvimento nas atribuições estratégicas com relação a outras atribuições**

	Número de casos
Médias iguais para estratégia e outras atribuições	7
Menor média para Estratégia	10
Maior média para a Estratégia	21

Dado então que, na maior parte dos casos, o envolvimento do conselho nas atribuições estratégicas foi superior ao seu envolvimento em outras atribuições, optou-se por **aceitar** a hipótese H1.

### 7.3 Envolvimento nas etapas da gestão estratégica

A segunda hipótese do estudo era:

*H2. A nota dada ao envolvimento do conselho na formulação da estratégia é maior do que às demais etapas da gestão estratégica.*

Para analisar esta hipótese, foi preciso primeiramente calcular a média de cada uma das categorias, que foram formadas da seguinte maneira:

formulação=média(x11:x12)

premissas=média(x13:x14)

implementação=média(x15:x16)

controle=média(x17:x18)

Como mencionado na metodologia foram agrupadas medidas que indicassem o envolvimento em cada etapa da estratégia: premissa, formulação, implementação e controle. A Tabela 14 compara as etapas, ordenadas por média.

**Tabela 14 – Envolvimento Atual**

	Média	Desvio	Mínimo	1o Quartil	Mediana	3o Quartil	Máximo
Premissas	7,2	2,8	0,5	5,1	8	9,9	10
Formulação	6,7	2,6	0	6	7	8,5	10
Implementação	6,6	2,4	0	5,5	7	8	10
Controle	6,3	2,4	1	4,1	6,8	8	10

Analisando-se a tabela de dados, pode-se ver que o envolvimento dos conselheiros foi maior nas premissas (média de 7,2), em segundo lugar na formulação (média de 6,7), seguidos por implementação (média de 6,6) e controle (média de 6,3).

Como se trata da comparação de médias de quatro grupos, optou-se por não fazer o teste T com esta hipótese.

Desta forma, baseando-se nos resultados da Tabela 14, pode-se considerar que a hipótese 2 foi rejeitada.

Ao invés da formulação, a etapa da gestão estratégica com maior envolvimento do conselho foi a das premissas.

É importante notar que, para muitos autores (Stiles e Taylor, 2001), existem somente três etapas da gestão estratégica: formulação, implementação e controle. A etapa das premissas é colocada por estes autores como sendo parte da formulação. Desta forma, se

for considerado por esta linha de pensamento, então tem-se que o envolvimento do conselho na formulação da estratégia tem maior média de notas do que os demais.

#### **7.4 Envolvimento nas decisões de competitividade global**

A terceira hipótese do estudo era:

*H3. A nota dada ao envolvimento do conselho nas decisões com mais impacto financeiro é maior do que às demais decisões de competitividade global.*

Para analisar esta hipótese, dentre todas as decisões de competitividade global, foram consideradas como tendo maior impacto financeiro as medidas x20 e x21, que eram, respectivamente:

- Decisão de captação de recursos ou investimentos financeiros no exterior
- Decisão de atuar no exterior via parcerias, aquisição ou nova planta

A Tabela 15 apresenta as médias para todas as decisões de competitividade global, além de outras medidas estatísticas.

**Tabela 15 – Decisões de competitividade Global – Situação Atual**

	Média	Desvio	Mín.	1º Qu.	Media-na	3o Qu.	Max.
Decisão de atuar no exterior via parcerias, aquisição ou nova planta	6,68	3,65	0	5	8	10	10
Decisão de captação de recursos ou investimentos financeiros no exterior	6,45	3,66	0	4	8	10	10
Análise de concorrentes de outros países	4,34	3,28	0	2	4	6	10
Decisão de quais mercados internacionais a empresa irá atender	4,08	3,47	0	0	5	6	10
Decisões sobre adaptação ou não dos seus produtos aos órgãos reguladores internacionais	3,37	3,45	0	0	3	5	10
Decisões sobre pesquisa e desenvolvimento de novos produtos no exterior	2,74	3,22	0	0	2	5	10
Decisões sobre desenvolvimento de fornecedores internacionais	2,45	2,32	0	0	3	4	10
Decisões sobre contratar profissionais qualificados em outros países	2,37	3,03	0	0	2	4	10
Decisões sobre terceirizar a força de trabalho para outros países	2,32	3,23	0	0	1	4	10

A Tabela 15 demonstra que os conselhos se envolvem mais nas decisões de grande impacto financeiro que são: decisão de atuar no exterior via parcerias, aquisição ou nova planta e decisão de captação de recursos ou investimentos financeiros no exterior.

Também foi feita a comparação diretamente entre a média das decisões de competitividade global com maior impacto financeiro e as demais decisões. Elas se encontram na Tabela 16.

**Tabela 16 – Comparação decisões competitividade global - atual**

	Média	Desvio	Mínimo	1o Quartil	Mediana	3o quartil	Máximo
Fin	6,57	3,34	0	5	7,75	9,75	10
Outr	3,09	2,47	0	1,18	3,07	4,57	9,71

Os resultados mostram uma média de 6,57 para as decisões com maior impacto financeiro, bem superior à média das outras decisões, que foi da ordem de 3,09.

O valor do teste T também comprova a diferença entre as médias.

Resultado do Teste T (impacto financeiro;demais decisões) pareado bicaudal: 0,000000

Desta forma, a hipótese H3 é **aceita**. Isto significa que a média das decisões de competitividade global com maior impacto financeiro foi considerada maior do que a média das demais decisões de competitividade global.

### **7.5 Percentual ideal de envolvimento nas atribuições estratégicas**

A quarta hipótese do estudo era:

*H4. O percentual de envolvimento ideal do conselho nas atribuições relacionadas à estratégia é maior do que o percentual atual, na opinião dos conselheiros.*

A análise desta hipótese foi feita comparando-se a média do percentual *atual* de envolvimento do conselho nas atribuições estratégicas (V1a%) com o percentual *ideal* de seu envolvimento nas atribuições estratégicas.

A Tabela 17 apresenta estes resultados.

**Tabela 17 – Percentual *ideal* de envolvimento nas atribuições estratégicas**

	Méd.	Desv.	Min.	1° Q.	2° Q.	3° Q.	Max.
Atribuições relacionadas ao processo de gestão estratégica (tais como a formulação da estratégia, sua implementação e monitoramento)	63,16	15,09	20	50	65	70	90
Outras atribuições (tais como avaliação formal e contratação da Alta Administração, e fiscalização para evitar roubos e fraudes)	36,84	15,09	10	30	35	50	80

A tabela mostra que o percentual ideal de envolvimento do conselho nas atribuições estratégicas é de 63,16%, superior ao seu percentual de envolvimento em outras atribuições, de 36,84%.

A média do percentual *ideal* de envolvimento nas atribuições estratégicas também foi superior à média do *atual*, que havia sido de 56,18% e 43,82%.

### **Comparação ideal versus atual nas atribuições estratégicas**

Para comparar as médias de envolvimento ideal versus atual nas atribuições estratégicas foram utilizadas todas as medidas de V1a e V1ai.

Assim sendo, V1a é a média de todas as medidas ligadas às atribuições de estratégia na situação atual.

Já V1ai representa a média de todas as medidas que o compuseram na situação considerada Ideal.

A Tabela 18 mostra estes valores.

**Tabela 18 – Envolvimento atual versus ideal nas atribuições de estratégia**

		Média	Desvio	Mínimo	1o Quartil	Mediana	3o quartil	Máximo
Atual	V1a	7,9	1,8	4,2	6,9	8,3	9,3	10,0
Ideal	V1ai	9,1	0,9	7,2	8,2	9,4	10,0	10,0

Pode-se notar, pela tabela acima, que a média de V1ai (ideal) é superior à média de V1a. Isso também foi comprovado pelo teste T, que teve o seguinte resultado:

Resultado do Teste T (V1a; V1ai) para médias : 0,000004
---

De acordo com o teste T, rejeita-se a hipótese nula de que as médias de V1a e V1ai sejam iguais. E pode-se observar pela tabela que a média de V1ai (ideal) é superior.

Desta forma, a hipótese 4 do estudo foi **aceita**, dado que o percentual ideal de envolvimento do conselho nas atribuições estratégicas foi realmente superior ao atual.

## 7.6 *Envolvimento ideal nas etapas da gestão estratégica*

A quinta hipótese do estudo era:

*H5. A nota dada ao envolvimento ideal do conselho nas etapas da gestão estratégica é maior do que a nota dada ao envolvimento atual.*

Desta forma, foi feita uma comparação entre as médias dadas pelos respondentes ao envolvimento *ideal* do conselho nas etapas da gestão estratégica com a média *atual*.

As médias de envolvimento do conselho consideradas ideais, nas etapas da gestão estratégica, tiveram valores bastante significativos – todos acima de 7,8, como mostra a Tabela 19.

**Tabela 19 – Envolvimento ideal nas etapas da gestão estratégica**

	Média	Desvio	Mínimo	1o Quartil	Mediana	3o quartil	Máximo
Premissas	8,8	1,8	4	7,6	10	10	10
Formulação	8,6	1,5	5	7,6	9	10	10
Implementação	8,3	1,7	3	7,5	8,5	10	10
Controle	7,8	2,1	0	7	8	9	10

A Tabela 19 apresenta resultados em ordem semelhante aos que foram obtidos quando se analisou o envolvimento atual: as maiores notas foram para premissas e formulação.

Analisando-se as diferenças entre os valores ideais e atuais, percebe-se que as maiores diferenças estão nos aspectos de controle (cujo valor ideal é de 2,05 pontos acima do valor atual) e formulação (cujo valor ideal é de 1,93 pontos acima do atual). A Tabela 20 apresenta estas diferenças.

**Tabela 20 – Diferença entre o valor atual e ideal para o envolvimento nas etapas da gestão estratégica**

Premissas	Formulação	Implementação	Controle
1,61	1,93	1,21	2,05

A análise destas diferenças entre os valores atuais e ideais mostra que os conselhos acreditam que deveriam envolver-se mais nos aspectos de controle da empresa e na sua formulação. É interessante notar este resultado pois, boa parte da literatura compara os aspectos de controle com a formulação como dois opostos da atuação dos conselhos (ANDERSON et al., 2007; HILB, 2005). Este resultado demonstra uma preocupação maior do conselho com *ambos*, o que mostra a tendência de intensificação do envolvimento do conselho na empresa em ambos os aspectos da gestão estratégica.

A menor diferença entre os valores atuais e ideais ficou no aspecto da implementação, também de acordo com o que a teoria coloca como sendo ideal para os conselheiros (SCHMIDT e BRAUER, 2006).

Quanto ao teste t para cada uma das etapas da gestão estratégica, comparando-se os valores atuais com ideais, podemos dizer que todas as médias são estatisticamente diferentes, pois as probabilidades estão muito abaixo dos 0,1, nota máxima aceito normalmente para rejeição da Hipótese de Igualdade.

**Tabela 21 – Teste t**

Premissas	Formulação	Implementação	Controle
0,00007	0,00000	0,00005	0,00000

Para favorecer a comparação entre variáveis e a composição de uma variável maior(V1) foi criado o indicador V1b, que pode assumir valores em duas situações diferentes: atual e ideal. Como já mencionado, na metodologia, ele é composto pela média de todas as medidas que compõem as etapas da estratégia.

Abaixo segue uma comparação de médias entre V1a(situação atual) com V1ai(situação ideal)

**Tabela 22 – Comparação atual x ideal**

		Média	Desvio	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º quartil	Máximo
Atual	v1a	7,9	1,8	4,2	6,9	8,3	9,3	10,0
Ideal	v1ai	9,1	0,9	7,2	8,2	9,4	10,0	10,0

O teste T de Student para as médias atuais e ideais da variável V1b, com resultado de 0,00000 comprova o resultado de que as médias são diferentes entre os dois grupos.

Desta forma, os resultados apresentados anteriormente juntos mostram que a hipótese 5 pode ser **aceita**.

### **7.7 Envolvimento ideal nas decisões de competitividade global**

A sexta hipótese do estudo era:

*H6. A nota dada ao envolvimento ideal do conselho nas decisões de competitividade global é maior do que a nota dada ao envolvimento atual.*

Para analisar esta hipótese, foi feita uma comparação entre os valores atuais dados às decisões de competitividade global e os valores ideais.

A Tabela 23 apresenta as médias das medidas de competitividade global para o nível ideal do conselho.

**Tabela 23 – Envolvimento ideal nas decisões de competitividade global**

	Média	Desvio	Mín.	1o Qu.	Mediana	3o Qu.	Max.
Decisão de atuar no exterior via parcerias, aquisição ou nova planta	7,87	3,39	0	8	10	10	10
Decisão de captação de recursos ou investimentos financeiros no exterior	7,47	3,34	0	6	9	10	10
Análise de concorrentes de outros países	6,32	3,43	0	5	7	10	10
Decisão de quais mercados internacionais a empresa irá atender	5,76	3,96	0	1	6	10	10
Decisões sobre adaptação ou não dos seus produtos aos órgãos reguladores internacionais	4,11	3,92	0	0	4	7	10
Decisões sobre pesquisa e desenvolvimento de novos produtos no exterior	4,03	3,84	0	0	4	7	10
Decisões sobre desenvolvimento de fornecedores internacionais	3,47	3,18	0	0	4	5	10
Decisões sobre contratar profissionais qualificados em outros países	3,42	3,65	0	0	3	5	10
Decisões sobre terceirizar a força de trabalho para outros países	3,21	3,71	0	0	2	5	10

A tabela mostra ordem semelhante aos valores atuais de envolvimento do conselho nas decisões de competitividade global. De acordo com os respondentes, o maior

envolvimento ideal do conselho deveria ser nas decisões de atuar no exterior via parcerias, aquisição ou nova planta e nas decisões de captação de recursos ou investimentos financeiros no exterior.

Em geral, os valores ideais para as decisões de competitividade global aumentaram com relação aos atuais. Isso é mostrado pela Tabela 24, que apresenta o valor obtido pela diferença entre os valores atuais e ideais.

**Tabela 24 – Diferenças entre as medidas de Competitividade Global**

Análise de concorrentes de outros países	2,0
Decisão de quais mercados internacionais a empresa irá atender	1,7
Decisões sobre pesquisa e desenvolvimento de novos produtos no exterior	1,3
Decisão de atuar no exterior via parcerias, aquisição ou nova planta	1,2
Decisões sobre contratar profissionais qualificados em outros países	1,1
Decisões sobre desenvolvimento de fornecedores internacionais	1,0
Decisão de captação de recursos ou investimentos financeiros no exterior	1,0
Decisões sobre terceirizar a força de trabalho para outros países	0,9
Decisões sobre adaptação ou não dos seus produtos aos órgãos reguladores internacionais	0,7

Na Tabela 24, pode-se ver que as diferenças entre Ideal e Atual são maiores nas duas decisões que podem ser consideradas como mercadológicas. São elas a análise de concorrentes de outros países a decisão de quais mercados internacionais a empresa irá atender. Já as duas decisões que envolvem aspecto financeiro e de possível mudança de propriedade, aparecem no meio.

### **Comparação das médias dos níveis atual e ideal de competitividade global**

A comparação das médias entre os níveis atual e ideal de competitividade global foram feitas em dois momentos.

Primeiramente, foi calculado o teste T de comparação entre as médias atuais e ideais para cada uma das decisões de competitividade global. Os valores encontram-se na Tabela 25.

**Tabela 25 – Comparação entre as médias ideais e atuais das decisões de competitividade global**

Decisões de Competitividade Global	Teste T
Decisão de captação de recursos ou investimentos financeiros no exterior	0,00839
Decisão de atuar no exterior via parcerias, aquisição ou nova planta	0,00316
Análise de concorrentes de outros países	0,00004
Decisão de quais mercados internacionais a empresa irá atender	0,00068
Decisões sobre pesquisa e desenvolvimento de novos produtos no exterior	0,00301
Decisões sobre adaptação ou não dos seus produtos aos órgãos reguladores internacionais	0,02772
Decisões sobre desenvolvimento de fornecedores internacionais	0,00839
Decisões sobre terceirizar a força de trabalho para outros países	0,02746
Decisões sobre contratar profissionais qualificados em outros países	0,01213

Os valores apresentados mostram que foi rejeitada a hipótese de que as médias entre o Atual e o Ideal são iguais, sendo que estas medidas são menos representativas (com maior probabilidade) na “Decisões sobre adaptação ou não dos seus produtos aos órgãos reguladores internacionais” e na “Decisões sobre terceirizar a força de trabalho para outros países”. Pode-se dizer que as médias entre atual e ideal foram diferentes em todas as medidas.

Em segundo lugar, foi calculado o teste T considerando-se as médias das variáveis V1c e V1ci. Estas duas variáveis foram calculadas com base nas médias das duas notas mais altas dadas às decisões de competitividade global.

Os valores médios para V1c e V1ci estão na Tabela 26.

**Tabela 26 – Comparação atual x ideal – competitividade global**

		Média	Desvio	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º quartil	Máximo
Atual	V1c	6,907895	3,172635	0	5	8	9,875	10
Ideal	V1ci	8,263158	2,863415	0	8	9,5	10	10

Percebe-se que a média do envolvimento *ideal* nas decisões de competitividade global é bastante superior ao *atual* – respectivamente de 8,26 e 6,9.

O teste T, para as médias das variáveis V1c e V1ci foi da ordem de:

Resultado do Teste T (V1c; V1ci) para médias : 0,000009
---

Este valor mostra que as médias são diferentes estatisticamente e, portanto, a hipótese 6 do estudo foi **aceita**.

## **7.8 Relação entre envolvimento na estratégia e perfil do conselho**

O envolvimento do conselho é composto por dois indicadores – o que mede o nível de centralização de autoridade do conselho(indicador v2a) e o que tem outros aspectos de seu perfil(V2b)

Assim, na seqüência, serão apresentados os resultados de cada indicador separadamente e, no final, a composição dos dois indicadores para a criação da variável V2.

### **V2a. Relação entre envolvimento na estratégia e nível de centralização**

Analisando-se as médias de envolvimento do conselho na estratégia com relação a cada um dos sete níveis de centralização, percebe-se um envolvimento maior na estratégia à medida que o nível de autoridade aumenta. Isso pode ser visualizado na Tabela 27, que mostra as médias para os indicadores V1a, V1b, V1c e finalmente V1, em cada um dos sete níveis do modelo de Muritiba (2005).

**Tabela 27 – Nível de centralização de autoridade - atual**

	Atual	v1a	v1b	V1c	V1
Nível 1	0	-	-	-	-
Nível 2	2	5,3	5,7	9,3	6,8
Nível 3	12	7,0	6,0	7,1	6,7
Nível 4	16	8,3	6,9	6,3	7,2
Nível 5	5	8,5	6,6	7,0	7,4
Nível 6	1	10,0	9,1	10,0	9,7
Nível 7	2	10,0	9,2	6,3	8,5

Percebe-se, primeiramente, que o maior número de empresas está concentrado nos níveis 3 e 4 do modelo. Analisando-se os níveis 1 a 3, que são os níveis de maior descentralização, percebe-se que o envolvimento na estratégia é menor do que quando se olha somente para os níveis 5, 6 e 7, que são os de maior centralização.

Devido ao número de categorias do modelo – 7 categorias – o tamanho da amostra inviabilizou uma análise de qui-quadrado, que poderia eventualmente mostrar este resultado de forma mais comprovada estatisticamente.

Quando se analisa o envolvimento ideal do conselho na estratégia, não se observa a mesma característica, olhando-se a Tabela 28.

**Tabela 28 – Nível de centralização de autoridade - ideal**

	Ideal	v1ai	V1bi	V1ci	V1i
Nível 1	0	-	-	-	-
Nível 2	0	-	-	-	-
Nível 3	3	8,5	6,8	9,5	8,3
Nível 4	25	9,1	8,5	8,0	8,5
Nível 5	6	9,0	8,2	8,8	8,7
Nível 6	2	8,7	8,3	10,0	9,0
Nível 7	2	10,0	9,6	6,5	8,7

Primeiramente, analisando-se os níveis ideais, o número de empresas nos níveis 1, 2 e 3 (descentralização) diminui muito. Aumenta consideravelmente o número de empresas no nível 4, indo de 16 para 25 casos.

E percebe-se que, independentemente do nível, as médias de envolvimento do conselho aumentam consideravelmente.

Isso mostra que os conselhos acreditam que o ideal seria envolverem-se no nível de equilíbrio e, ao mesmo tempo, com altos níveis de envolvimento na estratégia.

Os níveis 6 e 7 tem um envolvimento maior na estratégia do que os outros, e o envolvimento tende a aumentar quanto mais centralizado fica o conselho. Mas se olharmos nos níveis idealizados com o envolvimento também idealizado, há pouca diferença entre os níveis, o que indica que há uma convergência para o envolvimento na estratégia ideal independente do tipo de conselho.

## **Indicador V2a**

Ao sintetizarmos a medida x19 e dividi-la em dois, teremos o indicador V2a, com a categoria conselho descentralizado(níveis 1 a3) e conselho centralizado(4 a 7).

A Tabela 28 apresenta o número de empresas em cada um dos dois grupos e as respectivas médias em cada um dos indicadores.

**Tabela 29 – Comparação das médias de envolvimento atual com V2a**

	Atual	v1a	v1b	V1c	V1
Descentralizador	14	6,7	5,9	7,4	6,7
Centralizador	24	8,5	7,1	6,6	7,4

Os resultados desta tabela também refletem o que foi observado anteriormente. O maior número de casos encontra-se no nível de centralização (24 casos) e as médias e envolvimento do conselho são também maiores neste caso, com exceção da média de

V1c (envolvimento nas etapas da gestão estratégica). Mas mesmo neste caso, a diferença é muito sutil.

Situação semelhante ocorre quando se compara o envolvimento ideal nos indicadores V1a, V1b, V1c e V1 com os níveis de centralização (Tabela 30).

**Tabela 30 – Comparação das médias de envolvimento ideal com V2a**

	Atual	v1a	v1b	V1c	V1
Descentralizador	3	7,2	5,8	7,2	6,7
Centralizador	35	7,9	6,8	6,9	7,2

Percebe-se que na situação ideal, o número de empresas no grupo de centralização aumenta consideravelmente, sem no entanto se observar diferenças significativas nas médias.

Analisando-se os resultados apresentados anteriormente, pode-se então **aceitar** a décima hipótese do estudo, que era:

*H10. O nível de envolvimento do conselho na estratégia está relacionado ao nível de centralização de autoridade do conselho.*

Este resultado mostra que o nível de envolvimento do conselho na estratégia se relaciona ao nível de centralização de autoridade. Os achados sugerem que, quanto mais centralizador seja o conselho, maior tenderá a ser seu envolvimento na estratégia das empresas.

### **V2b. Relação entre composição do conselho e envolvimento na estratégia**

Para analisar as características da composição do conselho, foram criadas as categorias Perfil 1 e Perfil 2, que combinavam as medidas deste indicador da seguinte maneira:

- Perfil 1 - Tradicional: acima de 13% de conselheiros internos, o CEO é o chairman, não possui comitê de estratégia ou conselheiros externos.
- Perfil 2 - Governança: até 13% de conselheiros internos, CEO não é o presidente do conselho, possui uma das duas condições: comitê de estratégia ou conselheiros externos.

Feita a classificação dos casos nos dois perfis de composição do conselho, foram então calculadas as médias para cada um dos tipos nos indicadores V1a, V1b, V1c e V1 (Tabela 31)

**Tabela 31 – Composição do conselho e envolvimento atual na estratégia**

	Atual	v1a	V1b	V1c	V1
Perfil 1: Tradicional	18	6,9	6,0	6,8	6,5
Perfil 2: Governança	20	8,8	7,4	7,0	7,7

A tabela mostra que 18 casos foram classificados no Perfil 1: Tradicional e 20 no Perfil 2. Ela também mostra que as médias de envolvimento aumentam no caso dos conselhos classificados no perfil 2, Governança. É interessante notar este resultado pois alguns estudos apontam que um conselho com maior número de membros externos e dualidade de papéis tenderia a se envolver mais nas decisões das empresas, pois seus membros teriam um relacionamento mais próximo (ANDERSON et al., 2007). Não foi o que se observou aqui, já que os conselhos com este perfil tiveram médias de envolvimento menores do que os conselhos que não tem dualidade de papéis e têm um percentual maior de membros externos.

Também analisou-se a média de envolvimento *ideal* do conselho de cada um dos dois tipos (Tabela 32).

**Tabela 32 – Composição do conselho e envolvimento ideal na estratégia**

	Ideal	v1ai	V1bi	V1ci	V1
Perfil 1: Tradicional	18	8,7	8,1	7,6	8,1
Perfil 2: Governança	20	9,4	8,6	8,9	9,0

Neste caso, percebe-se que o envolvimento considerado ideal é um pouco maior no caso do Perfil 2: Governança. Contudo, as diferenças entre médias não são tão expressivas e, em ambos os perfis, as médias ideais aumentam com relação às médias atuais.

### **Relação entre envolvimento na estratégia e perfil do conselho**

A análise do perfil do conselho foi feita, portanto, combinando-se os resultados dos indicadores V2a (nível de centralização) e V2b (composição do conselho). Sua combinação de duas em duas categorias gerou 4 tipos diferentes de Perfil de Conselho formando então a variável V2.

Tabela 33 apresenta o número de casos classificado em cada um dos quatro perfis e as médias de envolvimento atual em cada um dos indicadores de envolvimento na estratégia.

**Tabela 33 – Variável V2: tipos de perfil do conselho e sua relação com o envolvimento na estratégia**

	Atual	v1a	v1b	V1c	V1
Perfil1-Descentralizador	10	6,4	5,9	7,9	6,7
Perfil 1-Centralizador	8	7,5	6,0	5,5	6,4
Perfil 2-Descentralizador	4	7,7	6,0	6,3	6,6
Perfil 2-Centralizador	16	9,0	7,7	7,2	8,0

Podemos ver que o maior participação na estratégia ocorre no tipo de conselho com Perfil 1 e mais centralizador do que no restante das categorias do conselho. Estas outras categorias possuem pouca diferença nas médias.

Estes resultados permitem, portanto, **aceitar** a sétima hipótese do estudo, que era:

*H7. O nível de envolvimento do conselho na estratégia está relacionado ao perfil do conselho de administração.*

Desta forma, os achados sugerem que quanto mais independente for o conselho, em termos de dualidade de papéis e proporção de membros externos, mais ele tenderá a envolver-se na estratégia.

### **7.9 Relação entre envolvimento na estratégia e grau de internacionalização**

A relação entre o envolvimento na estratégia e o grau de internacionalização é dado pela análise cruzada das variáveis V1 (envolvimento na estratégia) e V3 (grau de internacionalização).

A variável V3 foi medida por meio do indicador V3a. Este indicador analisava em quais tipos de negócios internacionais a empresa está envolvida, como por exemplo a existência de fábricas ou centros de pesquisa em outros países e o fato de ser importadora /exportadora.

Foram então criadas três categorias: (1) não tem internacionalização; (2) empresa nacional importadora/exportadora e (3) empresa multinacional. Estas categorias estão de acordo com os estudos de Bartlett e Ghoshal (1992) e Dunning (1993) que classificam a empresa multinacional como sendo aquela que possui fábricas ou centros de pesquisa em outros países.

A Tabela 34 mostra quantas empresas foram classificadas em cada uma das categorias.

**Tabela 34 – Categoria de internacionalização**

Não tem	12
Nacional Importadora/Exportadora	11
Multinacional	15

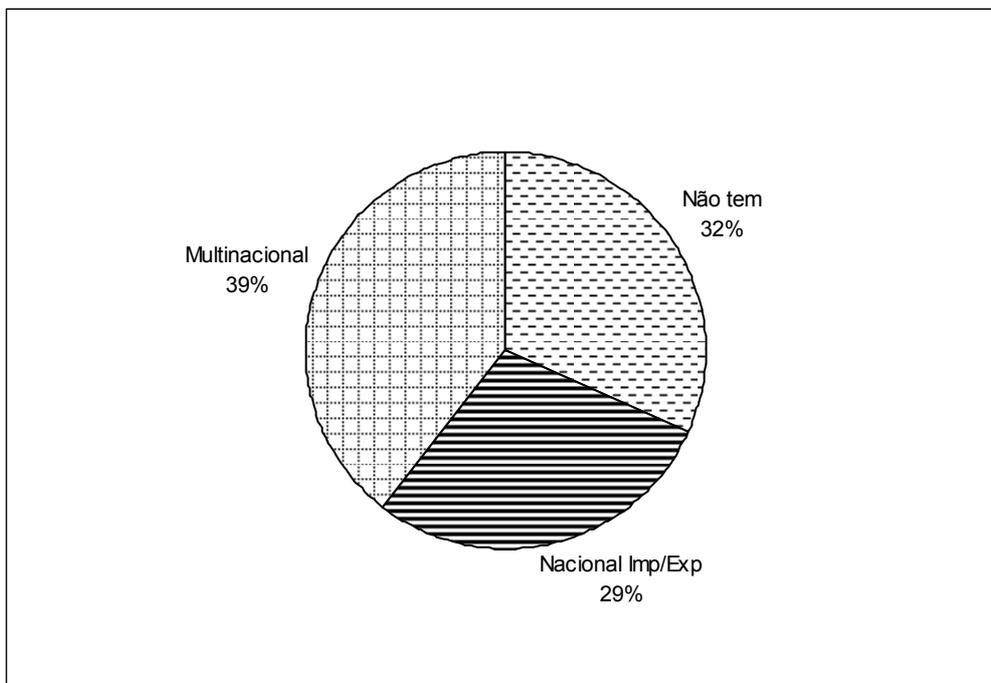
A tabela mostra que o número de empresas em cada um dos graus de internacionalização foi semelhante, sendo que a amostra possui mais multinacionais (15 casos) do que empresas nacionais importadoras/exportadoras (11 casos) ou empresas que não estão envolvidas com nenhum tipo de internacionalização (12 casos).

É interessante analisar que trata-se de empresas nacionais, em sua maioria (apenas uma das empresas é originária de outro país). O Brasil é um país de internacionalização recente e o número de multinacionais brasileiras ainda é bastante pequeno se comparado com outros países de internacionalização mais antiga, ou mesmo com relação aos demais emergente - Rússia, Índia e China (FLEURY e FLEURY, 2005).

Desta forma, ter 15 casos de multinacionais torna esta amostra muito interessante para o estudo, permitindo inclusive comparações com as empresas que não são multinacionais.

O número de empresas em cada uma das categorias aparece também no Gráfico 13.

**Gráfico 13 – Categoria de internacionalização**



### **Grau de internacionalização e envolvimento na estratégia**

A análise do grau de internacionalização com o envolvimento na estratégia foi feita com base nas tabelas cruzadas. A Tabela 35 apresenta o cruzamento entre os graus de

internacionalização e os diversos indicadores de envolvimento do conselho na estratégia.

**Tabela 35 – Grau de internacionalização e envolvimento atual na estratégia**

	Atual	v1a	v1b	v1c	V1
Não tem	12	8,5	7,4	6,3	7,4
Nacional Importadora/Exportadora	11	7,3	5,5	7,4	6,8
Multinacional	15	7,8	6,9	7,0	7,2

A Tabela 35 mostra que as médias de envolvimento atual do conselho nas decisões de competitividade global foram maiores do que 6 em boa parte dos casos, com exceção apenas da média de V1b (envolvimento nas etapas da gestão estratégica) para o caso das empresas nacionais importadoras/exportadoras).

Não foi possível perceber diferenças significativas entre os graus de internacionalização quando se compara as suas médias de envolvimento na estratégia. De fato, as médias foram altas porém independentes do grau de internacionalização.

Desta forma, pode-se considerar que **rejeita-se** a oitava hipótese do estudo, que era:

*H8. O nível de envolvimento do conselho na estratégia está relacionado ao grau de internacionalização da empresa.*

Isso mostra que o envolvimento na estratégia é alto independentemente do grau de internacionalização da empresa.

Este achado também se repete quando se analisa o envolvimento *ideal* do conselho na estratégia, em cada um dos graus de internacionalização da empresa (Tabela 36).

**Tabela 36 – Grau de internacionalização e envolvimento atual na estratégia**

	Ideal	v1ai	v1bi	v1ci	V1
Não tem	12	9,2	9,0	7,8	8,7
Nacional Importadora/Exportadora	11	8,9	7,6	9,1	8,5
Multinacional	15	9,1	8,5	8,0	8,5

Percebe-se, pela Tabela 36, que as médias para o envolvimento ideal do conselho são maiores do que o atual, mas isso ocorre de forma semelhante nos três graus de internacionalização. Ou seja, tanto o atual quanto o ideal apresentam uma pequena diferença entre as médias em virtude do grau de internacionalização.

## **Grau de internacionalização e envolvimento nas decisões de competitividade global**

Era também de se esperar que as empresas que têm maior grau de internacionalização participassem mais das decisões de Competitividade Global. Na verdade o estudo mostra que há uma diferença pequena entre as empresas que não tem internacionalização, e que os conselhos das empresas nacionais importadoras/exportadores se envolvem mais nas estratégias de competitividade global do que as outras.

Este aspecto pode ser verificado na Tabela 35 e na Tabela 36, observando-se a coluna V1ci.

Outro aspecto interessante a se notar é que há uma diferença entre as médias das empresas que não tem internacionalização e as que tem pelo menos importação e exportação, mas essa diferença é menor do que era esperado.

Desta forma, pode-se considerar que se **rejeita** a nona hipótese do estudo, que era:

*H9. O nível de envolvimento do conselho nas decisões de competitividade global está relacionado ao grau de internacionalização da empresa.*

Este resultado significa que as decisões de competitividade global recebem a mesma atenção por parte de conselhos de empresas internacionalizadas e não internacionalizadas. Isto vai em concordância com a teoria de competitividade global (HO, 2005) que coloca que as empresas internacionalizadas ou não precisariam ter conselhos envolvidos nas decisões de competitividade global, dado o ambiente globalizado da atualidade.

Porém, os estudos anteriores de Van der Walt, Ingley e Shergill (2006) e Carpenter e Westphal (2001) haviam mostrado que em ambientes mais competitivos globalmente, os conselhos tenderiam a se envolver mais na estratégia das empresas – fato que não se comprovou neste estudo.

## **8 Síntese dos resultados**

No capítulo anterior foram apresentadas as análises estatísticas que levaram à aceitação ou rejeição das hipóteses do estudo.

Este capítulo visa sintetizar estes resultados, agora sem a intenção de demonstrar os dados que levaram aos achados, mas sim visando sintetizar os resultados do estudo e compará-los com resultados anteriores.

A discussão será feita com base na seqüência de questões de pesquisa do estudo.

### **8.1 Envolvimento do conselho na estratégia das empresas**

A primeira questão de pesquisa do estudo era:

*QP1: Qual o nível de envolvimento do Conselho na estratégia das empresas?*

Para respondê-la, foi dada ênfase em três aspectos do envolvimento do conselho nas estratégias. O primeiro deles, foi o envolvimento do conselho nas atribuições ligadas à estratégia.

Diversos códigos de governança corporativa procuram estabelecer quais são as atribuições que os conselheiros devem atender em suas empresas. Estudos como os de Lodi (2000) e Lorsch e Khurana (2001) também procuraram fazer uma lista das atribuições que os conselhos devem ter. Em geral, estes estudos defendem um envolvimento muito maior do conselho na estratégia das organizações, ao invés de um papel de menor envolvimento.

A primeira hipótese do estudo foi de que o percentual de envolvimento do conselho nas atribuições relacionadas à estratégia seria maior do que nas demais atribuições do conselho, em conformidade, então, com o que estes estudos anteriores colocam.

Esta hipótese foi confirmada. Embora os resultados do teste de comparação de médias não tenham sido favoráveis à diferença de médias entre as atribuições estratégicas e as demais, observou-se que as atribuições com maior envolvimento do conselho eram estratégicas. É interessante notar que as atribuições com maiores notas foram aquelas de aprovação de orçamentos ou de planos de ação. Isto coloca que os conselhos participantes envolvem-se muito mais na aprovação dos planos estratégicos do que em suas demais atribuições estratégicas, como prover conselhos à alta administração ou dar assistência no processo de formulação da estratégia. Mas não se pode deixar de considerar a aprovação como sendo estratégica. E as notas para a fiscalização da empresa para fraudes e roubos e a avaliação formal da alta administração – atribuições

consideradas como menos ligadas à gestão da estratégia, por este estudo – tiveram as menores notas.

Ingley e Van der Walt (2005), em um estudo anterior, obteve mais de 50% de envolvimento do conselho nas atribuições estratégicas. Este resultado se repetiu neste estudo, onde o envolvimento em tais atribuições foi da ordem de 56%.

Estes resultados da Hipótese 1 estão sintetizados no Quadro 13.

**Quadro 13 – Resultados da Hipótese 1 e estudos anteriores**

Hipótese	Situação	Estudos anteriores	Este estudo
H1. O percentual de envolvimento do conselho nas atribuições relacionadas à estratégia é maior do que nas demais atribuições do conselho.	Aceita-se H1.  Contudo, os resultados do Teste T não foram favoráveis, devido ao desvio padrão da amostra.	Ingley e Van der Walt (2005): mais de 50% do envolvimento do conselho é em atribuições estratégicas, em empresas da Nova Zelândia	Notou-se maior envolvimento do conselho na estratégia das empresas, com maiores notas para as atribuições relacionadas à aprovação de decisões da alta administração e de orçamentos.

O segundo aspecto do envolvimento do conselho nas estratégias foi a análise de qual etapa da gestão estratégica os conselhos se envolviam mais.

A segunda hipótese do estudo era que a nota dada ao envolvimento do conselho na formulação seria maior do que a nota das demais etapas da gestão estratégica. Imaginou-se que esta hipótese seria confirmada pois, de acordo com os estudos de Mintzberg (2000) e Stiles e Taylor (2001), em geral os conselhos de administração representam os acionistas e, por isso, devem ser os responsáveis por prover a direção da empresa, em termos de formulação da estratégia. Stiles e Taylor (2001) inclusive não consideram a etapa das premissas como Mintzberg (2000) o faz – etapa utilizada aqui como a fase de elaboração da missão e valores da empresa.

Embora fosse possível pensar no envolvimento do conselho como sendo maior na formulação, os resultados mostraram que seu maior envolvimento é nas etapas de premissas e de controle da estratégia. Este resultado vai de acordo com o resultado obtido anteriormente por Stiles e Taylor (2001), onde envolvimento do conselho foi maior nas atribuições de elaboração da estratégia, e depois nas atividades de controle.

Estes resultados, sintetizados no Quadro 14, mostram que as empresas da amostra refletem uma realidade global, onde o conselho tende atualmente a estabelecer os valores da organização e depois a controlar os resultados estratégicos.

**Quadro 14 – Resultados da Hipótese 2 e estudos anteriores**

Hipótese	Situação	Estudos anteriores	Este estudo
H2. A nota dada ao envolvimento do conselho na formulação da estratégia é maior do que às demais etapas da gestão estratégica.	Rejeita-se H2.  Contudo, a nota dada às premissas foram as maiores e, em alguns estudos, premissas e formulação fazem parte da mesma etapa da gestão estratégica.	Stiles e Taylor (2001): envolvimento do conselho é mais freqüente nas atribuições de elaboração da estratégia, e depois nas atividades de monitoramento da empresa e contratação, demissão e avaliação de executivos.	As maiores notas foram dadas para o estabelecimento de valores da empresa e depois para o monitoramento dos resultados.

O terceiro aspecto analisado sobre o envolvimento do conselho na estratégia dizia respeito ao seu envolvimento nas decisões de competitividade global.

Este foi um assunto escolhido por dois motivos. O primeiro deles é que, no contexto brasileiro, a competitividade global é um exemplo de grupo de decisões estratégicas que vem assumindo cada vez maior importância, devido ao caráter recente da internacionalização do país (FLEURY e FLEURY, 2000). O segundo é que o envolvimento dos conselhos em decisões de maior complexidade, como as de competitividade global, foi colocado por alguns estudos como sendo de grande importância para a governança, mesmo nas empresas que ainda não tem operações fora do país, pois estas não deixam de concorrer com competidores estrangeiros (HO, 2005; BOOTH e DELI, 1992).

No entanto, não foram encontrados muitos estudos sobre o envolvimento dos conselhos nas decisões de competitividade global. Alguns achados, como o estudo de Useem e Seleke (2006) sugeriam que os conselhos se envolveriam mais nas decisões de maior impacto financeiro do que nas demais decisões de competitividade global.

Assim, a terceira hipótese do estudo era de que a nota dada ao envolvimento do conselho nas decisões com mais impacto financeiro é maior do que às demais decisões de competitividade global.

Esta hipótese se confirmou e, como um achado adicional, percebeu-se que as decisões de competitividade global tinha também notas altas para o envolvimento do conselho. Estes resultados vão de acordo com a teoria analisada e trazem um novo aspecto do envolvimento do conselho que ainda não foi muito explorado na literatura. O Quadro 15 sintetiza estes achados.

**Quadro 15 – Resultados da Hipótese 3 e estudos anteriores**

Hipótese	Situação	Estudos anteriores	Este estudo
H3. A nota dada ao envolvimento do conselho nas decisões com mais impacto financeiro é maior do que às demais decisões de competitividade global.	Aceita-se H3.	Useem e Seleke (2006): maior parte dos conselhos é autoritária sobre os assuntos que regulam as finanças da empresa	Embora todas as decisões de competitividade global tenham tido notas altas para o envolvimento do conselho, aquelas de expansão da empresa e captação de recursos financeiros no exterior tiveram as maiores notas.

## **8.2 Envolvimento ideal do conselho na estratégia**

A segunda questão de pesquisa do estudo era:

*QP2: Qual é, na opinião dos conselheiros, o nível de envolvimento ideal do Conselho na estratégia das empresas?*

Seguindo o mesmo padrão da primeira questão de pesquisa, buscou analisar os níveis ideais em três aspectos:

1. o envolvimento do conselho nas atribuições estratégicas;
2. o envolvimento do conselho nas etapas da gestão estratégica e
3. o envolvimento do conselho nas decisões de competitividade global.

O nível ideal de envolvimento do conselho nas estratégias é muito difícil de ser determinado, pois dependeria de critérios e variáveis que não foram cobertas por este estudo. Porém, optou-se por analisá-lo com base na opinião dos respondentes sobre qual seria o nível considerado ideal para a empresa, pelos conselheiros.

Primeiramente, analisou-se o nível ideal de envolvimento nas atribuições ligadas à estratégia. Os estudos anteriores de Lodi (2000), Hendry e Kiel (2005) e Lorsch e Khurana (2001) já haviam colocado que o envolvimento dos conselhos na estratégia deveria aumentar nos anos seguintes. Este resultado também foi obtido por Siciliano

(2008) que replicou sua pesquisa em anos diferentes e notou o aumento do envolvimento do conselho nas estratégias.

Sendo assim, a quarta hipótese do estudo supunha que o percentual ideal de envolvimento do conselho nas atribuições relacionadas à estratégia seria maior do que o percentual atual, na opinião dos conselheiros.

Esta hipótese se comprovou no estudo. Em geral, quando se olhou todas as atribuições do conselho, o seu envolvimento ideal foi colocado como superior ao atual.

Estes resultados, sintetizados no Quadro 16, estão bastante condizentes com a teoria e revelam um aspecto bastante atual do papel dos conselhos.

**Quadro 16 – Resultados da Hipótese 4 e estudos anteriores**

Hipótese	Situação	Estudos anteriores	Este estudo
H4. O percentual de envolvimento ideal do conselho nas atribuições relacionadas à estratégia é maior do que o percentual atual, na opinião dos conselheiros.	Aceita-se H4.	Lodi (2000), Lorsch e Khurana (2001) e Henry e Kiel (2005) colocam que os conselhos deverão se envolver mais na estratégia, no futuro	Em geral, os conselheiros acreditam que o ideal para a empresa seria um envolvimento mais intenso do conselho na estratégia.

Em seguida, foi analisado o envolvimento ideal do conselho nas etapas da gestão estratégica.

Da mesma forma que no bloco anterior, a teoria em geral apontava para a hipótese 5, que era de que a nota dada ao envolvimento ideal do conselho nas etapas da gestão estratégica seria maior do que a nota dada ao envolvimento atual. Esta hipótese também se confirmou.

Este foi um dos resultados obtidos previamente por Siciliano (2008). Na pesquisa do autor, longitudinal, o envolvimento do conselho em todas as etapas da gestão estratégica aumentou consideravelmente ao longo dos anos.

No presente estudo, além das notas para o envolvimento ideal em todas as etapas da gestão estratégica serem maiores do que as notas atuais, pôde-se perceber que isso é verdade em especial para as etapas de formulação e controle.

Estes achados são sintetizados no Quadro 17.

**Quadro 17 – Resultados da Hipótese 5 e estudos anteriores**

Hipótese	Situação	Estudos anteriores	Este estudo
H5. A nota dada ao envolvimento ideal do conselho nas etapas da gestão estratégica é maior do que a nota dada ao envolvimento atual.	Aceita-se H5.	Siciliano (2008): houve um aumento no envolvimento do conselho em todas as etapas da gestão estratégica	Em geral, os conselheiros acreditam que o ideal para a empresa seria um envolvimento mais intenso do conselho nas etapas da gestão estratégica, principalmente na formulação e controle.

De forma semelhante, a hipótese H6 supunha que a nota dada ao envolvimento ideal do conselho nas decisões de competitividade global seria maior do que a nota dada ao envolvimento atual.

Esta suposição foi feita com base no estudo anterior de Tashakori e Boulton (1986), que mostrou, já na época, que os conselhos haviam incorporado as decisões de competitividade global às suas discussões corriqueiras. Embora não tenham sido encontrados estudos diretos que provessem um nível ideal de envolvimento maior do que o atual para este bloco de perguntas, a hipótese é de que isto aconteceria.

Aceitou-se também H6, dado que os valores atribuídos ao envolvimento ideal nestas decisões foram superiores ao envolvimento atual, como sintetiza o Quadro 18.

**Quadro 18 – Resultados da Hipótese 6 e estudos anteriores**

Hipótese	Situação	Estudos anteriores	Este estudo
H6. A nota dada ao envolvimento ideal do conselho nas decisões de competitividade global é maior do que a nota dada ao envolvimento atual.	Aceita-se H6.	Tashakori e Boulton (1986): conselhos incorporaram as decisões de competitividade global às suas discussões corriqueiras	Em geral, os conselheiros acreditam que o ideal para a empresa seria um envolvimento mais intenso do conselho nas decisões de competitividade global

### **8.3 Antecedentes do envolvimento do conselho na estratégia**

A terceira e última questão de pesquisa deste estudo analisava:

*QP3: Quais os antecedentes do envolvimento do conselho na estratégia das empresas?*

Chamou-se aqui de antecedentes (em consonância com os estudos de Hendry e Kiel, 2005 e Carpenter e Westphal, 2001) as variáveis que pudessem ter alguma relação com níveis de envolvimento maiores ou menores do conselho na estratégia.

Foram analisadas duas variáveis para isso: o perfil do conselho e o grau de internacionalização da empresa.

#### **Perfil do conselho**

O perfil do conselho foi examinado com base em dois indicadores.

O primeiro deles foi o nível de centralização de autoridade do conselho. Este indicador já havia sido analisado por Judge e Zeithaml (1992), Stiles e Taylor (2001), Ingley e Van der Walt, Ingley e Shergill (2005) e Muritiba (2005), mas em nenhum deles o nível de centralização havia sido relacionado com o envolvimento do conselho na estratégia.

O estudo mais antigo, de Judge e Zeithaml (1992) havia mostrado que somente 30% dos conselheiros pesquisados trabalhavam em conjunto com a alta administração, os demais se limitavam a aprovar. Anos depois, Stiles e Taylor (2001), Muritiba (2005) e Ingley e Van der Walt, Ingley e Shergill (2005) já haviam encontrado em seus estudos conselhos mais centralizadores.

Este resultado se repetiu neste estudo, onde a maior parte dos conselhos se encontrou no grupo dos centralizadores, ou seja, são conselhos que centralizam mais a autoridade.

A hipótese considerada era de que o nível de envolvimento do conselho na estratégia estaria relacionado ao nível de centralização de autoridade do conselho. Esta hipótese se confirmou.

Os achados sugerem que os conselhos mais centralizadores tendem a envolver-se com maior intensidade nas estratégias das empresas.

O Quadro 19 sintetiza estes achados.

**Quadro 19 – Resultados da Hipótese 10 e estudos anteriores**

Hipótese	Situação	Estudos anteriores	Este estudo
H10. O nível de envolvimento do conselho na estratégia está relacionado ao nível de centralização de autoridade do conselho.	Aceita-se H10.	Stiles e Taylor (2001): em 41,2% das empresas, o desenvolvimento da estratégia é feito exclusivamente pelo conselho de administração; em 30,6% delas, a maioria das decisões são tomadas pelo conselho; em 2,4%, as decisões são uniformemente divididas; em 11,6%, a maioria das decisões são tomadas somente pelos executivos e em 3,4% dos casos, exclusivamente pelos executivos. Judge e Zeithaml(1992): somente 30% dos conselheiros pesquisados trabalhavam em conjunto com a alta administração, os demais se limitavam a aprovar Ingley e Van der Walt (2005): 65,8% dos conselheiros dividiam com os executivos da alta administração a autoridade pela elaboração da estratégia	A maioria dos conselhos tem perfil mais centralizador e acreditam que o ideal é ter níveis maiores de centralização; os conselhos mais centralizadores tendem a envolverem-se mais nas estratégias das empresas.

O segundo indicador de análise do perfil do conselho foram as características de sua composição, em termos de:

- Tamanho do conselho: número de membros
- Dualidade de papéis: o fato de o CEO ser também o presidente do conselho
- Independência do conselho: número de membros externos
- Diversidade do conselho: número de membros de outras nacionalidades e
- Comitê de estratégia: adoção ou não de um comitê de estratégia.

A literatura sobre o perfil do conselho é extensa sobre qual seria o melhor perfil para a governança corporativa. Em geral, os estudos colocam que o tamanho do conselho deve ser menor (SALMON, 2001), porque conselhos menores tenderiam a ter maior envolvimento na estratégia (JUDGE e ZEITHAML, 1992).

A dualidade de papéis é colocada também como prejudicial para a governança, por alguns estudos (ANDERSON et al., 2007; VAN DEN BERGUE e BAELDEN, 2005; HILB, 2005), porque de acordo com eles, o fato de o CEO ser também o presidente do conselho configuraria um conflito de posição.

E a independência do conselho aumentaria seu envolvimento na estratégia (CARPENTER e WESTPHAL, 2001), também favorecendo a governança.

Desta forma, foram formadas duas categorias para o perfil do conselho, e chamou-se de Perfil 2: Governança, o perfil do conselho que possui as características acima, colocadas pelos autores como favorecedoras de uma boa governança corporativa.

Tinha-se então a hipótese H7, de que o nível de envolvimento do conselho na estratégia estaria relacionado ao perfil do conselho de administração.

Esta hipótese se confirmou. Foi mostrado que conselhos mais direcionados à governança, ao menos de acordo com os critérios colocados acima, também são aqueles com maior envolvimento na estratégia.

Este achado só vai oposto ao estudo de Judge e Zeithaml (1992) que haviam encontrado uma relação inversa entre o número de conselheiros externos e o maior envolvimento do conselho na estratégia.

O Quadro 20 sintetiza estes resultados.

**Quadro 20 – Resultados da Hipótese 7 e estudos anteriores**

Hipótese	Situação	Estudos anteriores	Este estudo
H7. O nível de envolvimento do conselho na estratégia está relacionado ao perfil do conselho de administração.	Aceita-se H7.	Carpenter e Westphal (2001): o número de conselheiros <i>externos</i> está ligado ao maior envolvimento do conselho na estratégia Judge e Zeithaml (1992): o número de conselheiros <i>internos</i> está ligado ao maior envolvimento do conselho na estratégia; quanto maior o conselho, menos se envolve nas estratégias	Conselhos mais centralizadores e mais direcionados à governança (em termos de membros externos e não ter dualidade de papéis) tendem a envolver-se mais na estratégia das empresas.

### **Grau de internacionalização da empresa**

O segundo antecedente estudado por esta pesquisa foi o grau de internacionalização da empresa. Para se determinar o grau de internacionalização foi feita uma pergunta que analisava até que ponto a empresa estava envolvida com negócios internacionais.

As empresas então foram classificadas em três grupos, sendo eles:

1. não tem internacionalização;
2. empresa nacional importadora/exportadora e
3. empresa multinacional.

Estas categorias foram estabelecidas conforme Bartlett e Ghoshal (1992) e Dunning (1993).

Foram encontrados muito poucos estudos que relacionavam o grau de internacionalização da empresa com o envolvimento do conselho na estratégia.

O principal deles foi o estudo de Van der Walt, Ingley e Shergill (2006), que descobriu uma relação entre as empresas que passaram por fusões e aquisições e o maior envolvimento do conselho na estratégia.

Mas este resultado também já havia sido previsto por Sanders e Carpenter (1998) e Leksell e Lindgren (1982), para quem a maior complexidade do ambiente, causada pelo grau de internacionalização da empresa, tenderia a fazer o conselho de administração envolver-se mais nas estratégias.

Assim, a hipótese H8 supunha que o nível de envolvimento do conselho na estratégia estaria relacionado ao grau de internacionalização da empresa. No entanto, esta hipótese não se confirmou, contrariando o resultado anterior de Van der Walt, Ingley e Shergill (2006).

Foi achado que, independentemente do grau de internacionalização, os conselhos analisados tinham perfil semelhante de envolvimento na estratégia das empresas.

Estes resultados, sintetizados no Quadro 21, mostram que, apesar do maior grau de internacionalização não ter se mostrado um antecedente do envolvimento do conselho, para esta amostra, ainda assim o envolvimento do conselho na estratégia é elevado *independentemente* do grau de internacionalização, o que é um resultado interessante.

**Quadro 21 – Resultados da Hipótese 8 e estudos anteriores**

Hipótese	Situação	Estudos anteriores	Este estudo
H8. O nível de envolvimento do conselho na estratégia está relacionado ao grau de internacionalização da empresa.	Rejeita-se H8	Van der Walt, Ingley e Shergill (2006): conselhos de empresas internacionalizadas ou que passaram por fusões e aquisições tendem a se envolver mais nas estratégias das empresas	Independentemente do grau de internacionalização, os conselhos analisados tinham perfil semelhante de envolvimento na estratégia das empresas.

Supôs-se também que o grau de internacionalização das empresas estivesse relacionado com o envolvimento do conselho nas decisões de competitividade global. Embora não se tivesse encontrado estudos sobre este assunto, foi possível supor que, quanto maior o grau de internacionalização da empresa, mais seu conselho se envolvesse com as decisões de competitividade global.

Assim, a hipótese H9 era de que o nível de envolvimento do conselho nas decisões de competitividade global estaria relacionado ao grau de internacionalização da empresa.

Esta hipótese, da mesma forma, como a anterior, não se confirmou, o que está sintetizado no Quadro 22.

**Quadro 22 – Resultados da Hipótese 9 e estudos anteriores**

Hipótese	Situação	Estudos anteriores	Este estudo
H9. O nível de envolvimento do conselho nas decisões de competitividade global está relacionado ao grau de internacionalização da empresa.	Rejeita-se H9.	Não foram encontrados	Independentemente do grau de internacionalização, os conselhos envolvem-se com intensidade nas decisões de competitividade global.

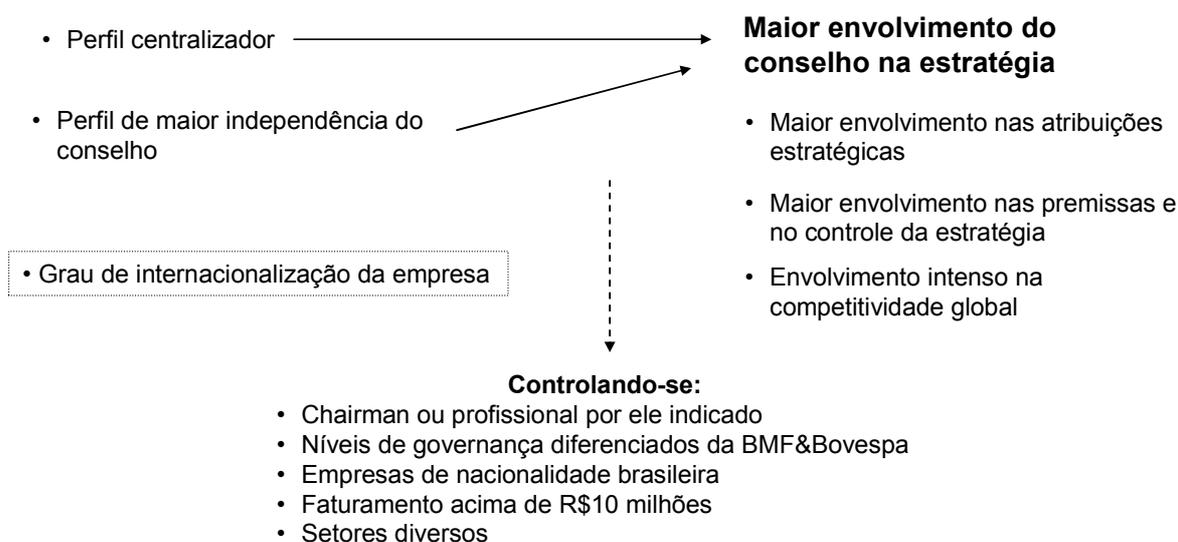
#### **8.4 Síntese**

Este estudo então mostrou que o envolvimento do conselho na estratégia é bastante significativo na amostra estudada, em todos os seus três componentes: as atribuições estratégicas, o envolvimento nas premissas e no controle da estratégia e o envolvimento do conselho nas decisões de competitividade global.

Como antecedentes do conselho, o estudo sugere que o perfil de conselho mais centralizador e de maior independência estão positivamente associados com o maior envolvimento do conselho na estratégia.

Estes achados se encontram de forma sistêmica na Ilustração 15.

### Ilustração 15 – Modelo teórico proposto



A Ilustração 15 sintetiza os achados deste estudo. Baseando-se na teoria sobre o envolvimento do conselho na estratégia, e controlando-se as variáveis do estudo, encontrou-se evidências de relação entre o perfil do conselho e seu envolvimento na estratégia, enquanto que o grau de internacionalização não mostrou relação com o nível de envolvimento na estratégia.

Desta forma, este estudo sugere que o maior envolvimento do conselho na estratégia está relacionado com o perfil de conselho que é mais centralizador e que é mais independente.

Este último achado é interessante pois a teoria sobre a independência do conselho havia encontrado evidências tanto de que um conselho independente se envolveria mais nas estratégias quanto de que ele se envolveria menos. Na amostra de empresas brasileiras listadas na Bovespa, o achado foi de que o conselho mais independente tem maior envolvimento. Esta é uma questão que sugere-se que seja mais explorada em estudos posteriores, para explicar o por que conselhos com maior percentual de conselheiros externos tenderiam a ter maior envolvimento na estratégia do que os externos.

Quanto ao aspecto da internacionalização, não foram encontradas evidências de que os conselhos de empresas com maior grau de internacionalização tenham maior envolvimento nas estratégias. Esse achado sugere por um lado que os conselhos de empresas não internacionalizadas já estejam bastante envolvidos na estratégia das empresas, mas por outro, que o grau de internacionalização não interfere sobre este aspecto específico.

## 9 Conclusões

O objetivo deste estudo foi analisar o envolvimento do conselho na estratégia com relação ao perfil do conselho de administração e ao grau de internacionalização das empresas, para as empresas listadas na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo.

A primeira questão de pesquisa analisava qual o nível de envolvimento do Conselho na estratégia das empresas. Os estudos teóricos mostraram que o nível de envolvimento do conselho vem aumentando ao longo dos anos, principalmente devido à maior complexidade na gestão das empresas e aos cuidados com governança corporativa.

Os resultados mostraram que, nas empresas listadas nos níveis diferenciados de governança, o conselho de administração tem elevado envolvimento nas estratégias. Isso se comprovou pelas hipóteses do estudo, que mostraram que o conselho se envolve mais nas atribuições estratégicas do que nas demais. Eles também se envolvem mais nas premissas (em primeiro lugar) e na formulação (em segundo) do que nas demais etapas da gestão estratégica, a implementação e o controle.

Os autores apontam que, quando se fala em etapas da gestão estratégica, o conselho se envolve predominantemente na etapa de formulação, juntando neste conceito a parte de premissas também. Este estudo demonstrou para esta amostra que o conselheiros tem envolvimento relativamente parecidos em todas as etapas, e que ao dividir a formulação considerando um aspecto que vem antes dela, a etapa que mais participam na verdade são as premissas da construção da estratégia.

Os conselhos de administração dessas empresas também estão muito envolvidos com as decisões de competitividade global, mesmo aqueles nas empresas que não estão em alto grau de internacionalização, considerando as notas em menos duas decisões de competitividade global. Destacou-se que decisões de maior impacto financeiro é onde o conselho mais se envolve. Outras decisões, por sua vez importantes, apresentaram notas relativamente baixas como os aspectos mercadológicos e de pesquisa e desenvolvimento, o que ajuda a ter uma noção mais clara do tipo de envolvimento, sendo muito mais de um envolvimento de construção da estrutura de custos do que da estratégia em termos mais puro, com decisões de maior incerteza.

Estes achados vão ao encontro das maiores tendências em envolvimento do conselho, onde, aponta-se a diminuição significativa do conselho chamado de “carimbador” ou “ilustrativo”. Ter um papel atuante na estratégia das empresas ao invés de simplesmente servir de um outro órgão fiscalizador, concorrendo com o conselho fiscal ou mesmo um

departamento de recursos humanos para Alta Administração deixou de ser a cara do conselho, e as empresas só têm a ganhar com isso.

O futuro vai dizer também quando é o momento de parar, quando o envolvimento está maior do que deveria para favorecer a empresa, o que pode-se constatar tanto com a teoria quanto com os resultados é que neste momento, o envolvimento dos conselho de administração está a menos e tem muito a crescer.

O espaço para crescer pode ser medido também pelas notas dadas aos envolvimento em diversas atribuições, as duas atribuições com maiores notas, e portanto mais maduras, são atribuições de características de conselho mais passivo, que são a aprovação de orçamento e aprovar ou vetar as decisões da Alta Administração.

A segunda questão de pesquisa analisava qual o nível ideal de envolvimento do Conselho na estratégia das empresas. Diversos estudos teóricos (não empíricos) vem discutindo a importância do conselho se envolver mais na estratégia das empresas. Portanto, neste estudo, buscou-se comparar a nota que os conselheiros dariam para seu envolvimento ideal na estratégia com relação ao envolvimento atual.

Os resultados desta segunda questão mostraram que, em sintonia com os estudos anteriores sobre envolvimento dos conselhos na estratégia, mesmo se envolvendo bastante, os conselhos das empresas pesquisadas acreditam que o nível ideal de envolvimento é maior. Isso ocorreu nos três casos de variáveis de envolvimento estudadas: nas atribuições do conselho em geral, nas etapas da gestão estratégica e na competitividade.

Se for considerado que os conselhos das empresas desta amostra representam um público muito qualificado, ao menos para o Brasil, pode-se inferir que estes resultados representam perspectivas de maior envolvimento do conselho no futuro.

O que reforça o comentário de que o envolvimento do conselho tem mais espaço para crescer, na visão dos próprios conselheiros.

A terceira questão de pesquisa analisava quais são os antecedentes do envolvimento do conselho na estratégia das empresas. Diversos estudos empíricos dedicam-se a analisar o perfil dos conselhos de administração, em termos de tamanho, composição, dualidade de papéis e outras características. Analisando-se vários destes estudos, percebeu-se que eles não trazem uma única linha de resultados. Enquanto alguns mostravam, por exemplo, que conselhos com maior número de membros externos tenderiam a se envolver mais na estratégia, por serem mais independentes das possíveis relações de amizade dentro da empresa (CARPENTER e WESTPHAL, 2001), outros diziam

exatamente o contrário, como o estudo de Judge e Zeithaml (1992), que mostrou que o número maior de conselheiros internos antecede um maior envolvimento, já que estes já estão integrados com as pessoas e o histórico da organização.

Os resultados deste estudo para este tópico mostraram que o perfil do conselho de administração pode ser considerado como um antecedente do seu envolvimento na estratégia. Analisando-se duas categorias de perfil do conselho, descobriu-se que os conselhos que tem maior envolvimento na estratégia das empresas são também aqueles que têm como características: estão no nível de maior centralização de autoridade, não há dualidade de papéis e há no máximo 13% de conselheiros internos, além de ter ou um comitê de estratégia ou pelo menos um conselheiro estrangeiro. Há que se lembrar que este perfil de conselho é muito diferenciado, mesmo quando se colocam em cheque critérios rígidos de governança corporativa.

Analisando-se somente o perfil de centralização de autoridade, percebeu-se que estudos anteriores (MURITIBA, 2005; STILES, 2001; INGLELY e VAN DER WALT, 2005) mostraram uma tendência do conselho adotar uma postura intermediária entre a centralização e a descentralização de autoridade. Uma lacuna destes estudos é que eles não analisavam o envolvimento do conselho na estratégia; seu foco era maior na postura do conselho. Os resultados da pesquisa atual mostraram grande sintonia com estes estudos. Os conselhos das empresas classificadas também adotaram postura de compartilhamento de decisões entre conselho e alta administração ou mesmo uma postura mais centralizadora.

Quando se comparado a situação apontada como ideal pelo conselheiros com a situação atual fica mais claro a perspectiva de uma postura intermediária. Cabe falar que a postura de atuação descentralizada, sem ter um envolvimento significativa no desenvolvimento das estratégias, também é apontado como ideal em pouquíssimas empresas, apenas 3 das 38. Também é evitada a postura de uma centralização elevada das decisões de estratégia no conselho, dividindo a responsabilidade com a Alta Administração, ao invés de tomá-la sozinho. Mostra-se uma tendência de aumentar o envolvimento do conselho, mas com cuidado para não “passar do ponto”, esta pode ser uma das possíveis explicações de tanta diferença entre o atual e o ideal nas questões que medem o envolvimento do conselho de administração.

Analisando-se somente a internacionalização das empresas, agora, percebeu-se que parte da teoria sobre conselho analisava o envolvimento na estratégia com relação ao grau de internacionalização das empresas. Em geral, os estudos teóricos mostraram uma

relação entre maiores níveis de internacionalização das empresas e um maior envolvimento do conselho nas estratégias (Van der Walt, Ingley e Shergill, 2006). No presente estudo, essa relação não foi possível de ser confirmada. O nível de envolvimento dos conselhos de empresas mais internacionalizadas mostrou-se similar ao das empresas nacionais. Este resultado também pode estar fortemente influenciado pelo fato de que todas as empresas participantes já demonstram a preocupação com as regras de governança, por estarem nos níveis diferenciados da Bovespa. Pode-se imaginar que, se o estudo for replicado com as empresas do mercado tradicional, estes resultados possam ser diferentes. Uma característica interessante com relação a esta questão é que, mesmo as empresas com menor grau de internacionalização também possuem conselhos que declararam se envolver com maior intensidade nas decisões de competitividade global. Este é um resultado que pode ser melhor explorado em futuros estudos.

Dados estes achados, pode-se concluir que o conselho de administração das empresas listadas nos níveis diferenciados da Bolsa de Valores de São Paulo declaram envolvimento significativo na estratégia de suas empresas, tanto na comparação com as outras atribuições que não são de estratégia, quanto nas diversas etapas do processo de estratégia quanto no aspecto específico de internacionalização das empresas. O estudo demonstrou que apesar de um envolvimento expressivo nessas atribuições ainda há muito espaço para se envolver mais na opinião dos próprios conselheiros.

Este estudo tem as seguintes limitações. Em primeiro lugar, pode-se citar as limitações da amostra. Este é um estudo voltado para a análise de empresas brasileiras listadas na bolsa de valores do Estado de São Paulo. Não bastasse a limitação da população, ainda os estudos amostrais tem embutidos em seus resultados o erro da amostra. Neste caso específico, o erro amostral foi também enviesado pelo fato de que as empresas participantes *escolheram voluntariamente* participar do estudo. O fato de elas terem escolhido participar pode ter enviesado os dados no sentido de trazer resultados mais propícios à qualidade da governança. Talvez a realidade não seja essa nas empresas que não quiseram participar do estudo. Os resultados também podem estar mais direcionados a um público específico, já que as empresas participantes fazem parte dos níveis diferenciados da BMF&Bovespa e tenderão, por isso, a ter políticas de governança mais voltadas aos padrões atuais – dado que isso é uma das premissas para estarem incluídas nos níveis diferenciados. Por outro lado, estudar este grupo especificamente é importante, já que eles indicam as práticas mais recentes e

direcionadas à governança e podem significar tendências para o futuro. Criar os mercados direcionados à melhor governança foi um dos grandes incentivos, no Brasil, a ter mais investidores.

Em segundo lugar, há a limitação dos métodos quantitativos. Estes métodos dependem muito da compreensão do instrumento de coleta de dados pelo respondente, já que o pesquisador não está presente no momento da resposta. Embora tenham sido tomados os cuidados de usar escalas já previamente testadas e ainda se fazer um pré-teste do instrumento, este é um viés típico das *surveys* e que não pode ser relevado. Os estudos quantitativos também limitam a realidade e podem encobrir nuances importantes do problema estudado, já que tendem a categorizar o fenômeno.

Como em toda pesquisa de caráter quantitativo, os dados dão origem a margens para que futuros estudos analisem o como e o porquê dos resultados aqui obtidos. Sugere-se que sejam feitos casos no futuro para compreender as diferenças encontradas entre as empresas na presente pesquisa. Sugere-se que sejam feitas pesquisas comparando os resultados atuais com o mercado tradicional da Bovespa.

## 10 Referências Bibliográficas

- ALEM, A. C. e CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, 2005, pp. 43-76.
- ALLEN, F. e GALE, D. **Comparing financial systems**. Cambridge MA: MIT Press, 2000, 1 ed.
- ANDERSON, D. W.; MELANSON, S. J. e MALY, J. The Evolution of Corporate Governance: power redistribution brings boards to life . **Corporate Governance**, v.15, n.5, 2007.
- ANDRADE, A. e ROSSETTI, J. P.. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BARBETTA, P. A.; REIS, M. M. e BORNIA, A.. **Estatística para cursos de engenharia e informática**. São Paulo: Atlas, 2004
- BART, C. The governance role of the board in corporate strategy: an initial progress report . **International Journal of Business Governance and Ethics**, v.1, n.2, 2004.
- BARTLETT, C. A. e GHOSHAL, S. Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution. **Global Business Strategy Journal**, 1988.
- BIRCHFIELD, R. Tomorrow's boards. **New Zealand Management: Director Supplement**, 2003.
- BIRKINSHAW, J.; MORRISON, A. e HULLAND, J. Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy . **Strategic Management Journal**, Vol. 16, No. 8, 1995, pp. 637-655.
- BLOCH, P. H. e MARSHA, L.R. A theoretical model for the study of product importance perceptions. **Journal of Marketing**, v.47, 1983, pp. 69-81.
- BOOTH, J. R. e DELI, D. N. Factors affecting the number of outside directorships held by CEOs. **Journal of Financial Economics**, v.40, 1996, pp. 81–104.
- CARPENTER, M. A. e WESTPHAL, J. D. The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision Making. **The Academy of Management Journal**, v.44, n.4, 2001, pp. 639-660.
- CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**. v.37, n.3, 2002, p. 19-32.

- CRESWEL, J.W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. São Paulo: Artmed, 2007.
- CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage Publications, 2008, 3ª Edição, 260p.
- D'ESTAING, O. G.. **La descentralizacion en la empresa**. Buenos Aires: Libreria El Ateneo Editorial, 1973.
- DEAKIN, S. e KONZELMANN, S. J. .Learning from Enron. **Corporate Governance**, v.12, n.2, 2004.
- DONALDSON, G.. Nova ferramenta para os Conselhos de Administração: auditoria estratégica. *In: Harvard Business Review: Experiências de Governança Corporativa*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DUNNING, J. **International production and the multinational enterprise**. London: George Allen & Unwin, 1981.
- DUNNING, J. **Multinational enterprise and the global economy**. Workingham: Addison-Wesley Publishers, 1993.
- FAMA, E. F. e JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **The Journal of Law and Economics**, v.26, Junho 1983.
- FLEURY, A. e FLEURY, M.T. Competitiveness, competences and corporate strategies: Brazil and China catching-up in the global economy. *In: Third International Workshop "Globalization And Corporate Strategies For The Xxi Century: The Brazilian Innovation Challenge"*. **Anais..** Rio de Janeiro, 2005.
- FORMISANO, R. A. **Manager's guide to strategy**. McGraw Hill Companies, 2004, 213p.
- FOSS, N. J. **Resources, firms and strategies**. Oxford: Oxford Management Readers, 1997.
- GOMEZ, P. Y. e KORINE, H.. Democracy and the Evolution of Corporate Governance. **Corporate Governance: An International Review**, v.13, n.6, 2005, pp. 739-752.
- GREIG, A.M. **Princípios e objetivos de gerência para Direção de Empresas**. São Paulo: Management Center do Brasil, 1965.
- HENDRY, K. e KIEL, G. C. The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organisational control perspectives. **Corporate Governance Journal**, v.12, n.4, 2004.
- HENKE, J.W. Involving the directors in strategic planning. **Journal of Business Strategy**, v.7, n.2, 1986, pp. 87-95.

- HILAL, A. e HEMAIS, C.A. Da escola de Uppsala à Escola Nórdica de negócios internacionais: uma revisão analítica. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Campinas, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.
- HILB, M. New Corporate Governance: from good guidelines to great practice. **Corporate Governance**, v.13, n.5, 2005.
- HO, C. Corporate Governance and Corporate Competitiveness: an international analysis. **Corporate Governance Journal**, v.13, n.2, 2005 .
- HOURNEAUX Jr., F. **Avaliação de desempenho organizacional : estudo de casos de empresas do setor químico**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005.
- INGLEY, C. e VAN DER WALT, N. Do Board Processes Influence Director and Board Performance? Statutory and performance implications. **Corporate Governance Journal**, v.13, n.5, 2005.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa **IBGC**. 3 ed. São Paulo: IBGC, 2004.
- ISKANDER, M.R. e CHAMLOU, N. **Corporate governance: A framework for implementation**. Washington DC: World Bank Group, 2000.
- JOHANSON, J. e WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internacionalization of the Firm – Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n.3, 1975, pp.305-322.
- JOHNSON, R.A. e HOSKISSON, M.A.H. Board of Director Involvement in Restructuring: The Effects of Board Versus Managerial Controls and Characteristics. **Strategic Management Journal**, v.14, Special Issue: Corporate Restructuring, 1993, pp. 33-50.
- JOURNAL OF CITATION REPORTS . Conteúdo disponível no site: [www.isiknowledge.com](http://www.isiknowledge.com).
- JUDGE, W. Q. e ZEITHAML, C. P. Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process. **Academy of Management Journal**, v.35, n.4, 1992.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. The office of strategy management. **Harvard Business Review**, 2005.

- KOTLER, P.. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KRIGER, M. P. The Increasing Role Of Subsidiary Boards in MNCs: An Empirical Study. **Strategic Management Journal**, 1988; 9, 4; pg. 347.
- LAMEIRA, V. J. **Mercado de capitais**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001
- LAMEIRA, V. J.. **Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1963.
- LEKSELL, L. e LINDGREN, U. The board of directors in foreign subsidiaries. **Journal of International Business Studies**, v.13, 1982.
- LEVITT, T. A Globalização dos Mercados. *In*: MONTGOMERY, C.A. e PORTER, M. (Eds.) **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Harvard Business Review Book, Campus, 1998.
- LIPPERT, R. L e RAHMAN, M. Multinationality, CEO compensation, and corporate governance: some empirical evidence. **Managerial Finance**, v.25, n.10, 1999.
- LODI, J. B.. **Governança Corporativa: o governo da empresa e o Conselho de Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LODI, J. B.. **O Conselho de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- LOPEZ, J. M. C. e GAMA, M.. **Comércio exterior competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2002
- LORSCH, J. W. e KHURANA, R.. Mudança de líderes: o papel do Conselho de Administração. *In*: **Harvard Business Review. Experiências de Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LORSCH, J. W. e MACIVER, E. **Pawns or potentates**. Boston: Harvard Business School Press, 1989.
- MACE, M. L. **Directors: Myth and reality**. Boston: Harvard University School Press, 1971.
- MALACRIDA, M. J. C.. **Governança Corporativa: nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa**. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.
- MCNULTY, S. e PETTIGREW, A. Strategists on the board. **Organization Studies**, v.20, 1999, pp. 47-74 .
- MINTZBERG, H. The rise and fall of strategic planning. **Harvard Business Review**, 1994, pp. 107-114.

- MINTZBERG, H. **The strategy process**. Harlow: Pearson Education Limited, 1999.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. e MONTIGELLI Jr., N. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre : Bookman, 2000.
- MONTGOMERY, C. A e KAUFMAN, R.. **O elo perdido do Conselho**. Harvard Business Review, 2003, pp.62-69.
- MURITIBA, S. N. **Participação dos Conselhos de Administração em Decisões de Estratégia no Âmbito da Governança Corporativa**. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005.
- NADLER, D. A. A construção de um Conselho eficaz. **Harvard Business Review**, 2004, pp.76-85.
- NOBEL R e BIRKINSHAW, J. Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns in International R&D Operations. **Strategic Management Journal**, v. 19, 1998, pp.479-496.
- O'DONNELL, S.W. Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network?. **Strategic Management Journal**, v.21, 2000, pp.525-548.
- O'NEAL, D. e HOWARD, T. Director networks/director selection: the board's strategic role. **European Management Journal**, v. 13, n. 1, 1995, pp. 79-90.
- OKIMURA, R. T.. **Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil**. Dissertação (mestrado) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.
- PAHL, R. E. e WINKLER, J. T.. **The coming corporatism**. New society, 1974.
- PEARCE, J. A., II; ZAHRA, S. A. The Relative Power of CEOs and Boards of Directors: Associations with Corporate Performance. **Strategic Management Journal**, v.12, n.2, 1991.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- POUND, J.. A promessa da empresa governada. *In: Harvard Business Review. Experiências de Governança Corporativa*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PRAHALAD, C. K. e OOSTERVELD, J. P. Transforming internal governance: The challenge for multinationals. **Sloan Management Review**, v.40, n.3, 1999.

- PYE, A. A Study in Studying Corporate Boards Over Time: Looking Backwards to Move Forwards. **British Journal of Management**, v.12, 2001, pp. 33–45.
- REVISTA CORPORATE BOARD. Future corporate boards will gain even more influence and independence. v.19, n.113, 1998.
- REYNOLDS, R. S. Building a world-class board. **Directorship**, v. 25, n.9, 1999.
- ROSE, C. Board composition and corporate governance— A multivariate analysis of listed Danish firms. **European Journal of Law Economics**, v. 21, pp.113–127, 2006.
- SALMON, W. J. Prevenção de crises: como engrenar o Conselho. *In*: HARVARD **Business Review. Experiências de Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- SANDERS, W.G. e CARPENTER, M.A. Internationalization and firm governance: the roles of CEO compensation, top team composition and board structure. **Academy of Management Journal**, v.41, v.2, 1998.
- SANTOS, H. M. e ALMEIDA, M. I. R. Governança Corporativa e estratégia organizacional: um estudo do funcionamento no contexto brasileiro. *In*: COSTA, B. K. e ALMEIDA, M. I. R. **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SCHMIDT, S. L. e BRAUER, M. Strategic Governance: how to assess board effectiveness in guiding strategy execution. **Strategic Governance Journal**, v.14, n.1, 2006.
- SICILIANO, J. I. A Comparison of CEO and Director Perceptions of Board Involvement in Strategy. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 37, n. 1, 2008, pp.152-162.
- SICILIANO, J. I.; Board involvement in strategy and organisational performance. **Journal of General Management**, v.30, n. 4, 2005.
- SILVEIRA, A. D. M.. **Governança Corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.
- SOARES, C. R. P.. **O impacto da Governança Corporativa sobre o comportamento do preço de ações no Brasil: o caso do papel e celulose, 2000 a 2003**. Dissertação (mestrado) - Departamento de Economia Aplicada da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Piracicaba: Universidade de São Paulo , 2003.

- STAPLES, C. L. Board globalisation in the world's largest TNCs 1993-2005. **Corporate Governance Journal**, v. 15, n.2 , 2007, pp. 311-321.
- STEINBERG, H.. **A dimensão humana da Governança Corporativa**: pessoas criam as melhores e piores práticas. São Paulo: Editora Gente, 2003.
- STILES, P. e TAYLOR, B. **Boards at work**: how directors view their roles and responsibilities. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- STILES, P. The impact of the board on strategy: an empirical examination. **Journal of Management Studies**, v. 38, n.5, 2001 .
- STRIKWERDA, J. An entrepreneurial model of corporate governance: Devolving powers to subsidiary boards. **Corporate Governance**, v.3, n.2, 2003.
- TASHAKORI, A. e BOULTON, W. A look at the board's role in planning. **Journal of Business Strategy** , v.3, 1983.
- TAYLOR, B. Corporate Governance: the crisis, investors' losses and the decline in public trust. **Center for Board Effectiveness Journal**, v. 11, n. 3, 2003.
- TIROLE, J. **Corporate governance**. *Econometrica*, v.69, n.1, 2001, pp.1-35.
- TOLEDO, P. F. C. S.. **O Conselho de Administração na sociedade anônima**: estrutura, funções e poderes, responsabilidade dos administradores. São Paulo: Atlas, 1997.
- TUGENDHAT, C. Can management be multinationalized? **The International Executive** (pre-1986), v. 15, n.1, 1973.
- USEEM, M. e ZELLEKE, A. Oversight and Delegation in Corporate Governance: deciding what the board should decide. **Corporate Governance Journal**, v.14, n.1, 2006.
- VAN DEN BERGUE, L. A. A. e BAELDEN, T. The monitoring role of the board: one approach does not fit all. **Corporate Governance Journal**, v. 13, n.5, 2005, pp. 680-690.
- VAN DER WALT, N.; INGLEBY, C. e SHERGILL, G. S. Board configuration: are diverse boards better boards? **Corporate Governance**, v.6, n.2, 2006.
- WITTMAYER, C.. The Practice of Management: timeless views and principles. **Academy of Management Executive**, v.17, n.3, 2003.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.J. e PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.
- YIP. G. **Globalização**. São Paulo: Senac, 1996.

ZAICHKOWSKY, J. L. Measuring the Involvement Construct. **The Journal of Consumer Research**, v.12, n.3, 1985, pp. 341-352.

### **10.1 Referências eletrônicas**

BMF&BOVESPA Bolsa de Valores de São Paulo	<a href="http://www.BMF&amp;Bovespa.com.br">www.BMF&amp;Bovespa.com.br</a>
CVM Comissão de Valores Mobiliários	<a href="http://www.cvm.gov.br">www.cvm.gov.br</a>
EBSCO Information Services	<a href="http://www.epnet.com">www.epnet.com</a>
PETROS Fundação Petrobras de Seguridade Social	<a href="http://www.petros.com.br">www.petros.com.br</a>
Proquest Information and Learning Company	<a href="http://www.umi.com/pqdweb">www.umi.com/pqdweb</a>
SSRN Social Science Research Network	<a href="http://www.ssrn.com">www.ssrn.com</a>
IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	<a href="http://www.ibgc.org.br">www.ibgc.org.br</a>

# 11 Anexos

## 11.1 Anexo I. Instrumento de coleta de dados

Português

Nós pedimos a você para ajudar às empresas a terem melhor governança  
SURVEY: Estratégia Corporativa e Conselho de Administração

Nós entendemos que a empresa onde você trabalha pode ser considerada uma referência para melhorar a Governança das empresas. Então pedimos menos de 15 minutos do seu tempo para que responda às 5 questões a seguir, junto com algumas outras informações da empresa.

**Nossa política de ética assegura total confidencialidade. Suas informações pessoais e da sua empresa não serão comercializadas ou reveladas individualmente.**

Como um incentivo e agradecimento à resposta, você receberá gratuitamente: (1) *relatório* com os dados consolidados e (2) *senha* para participar de eventos e promoções, como Workshop na USP e fóruns para troca de experiências entre conselheiros.

Deve responder como 1ª opção, o Presidente do Conselho de Administração; caso este não possa responder pode ser passado para um outro membro do conselho.

Obrigado antecipadamente,

Coordenadores da Pesquisa:

Sérgio N. Muritiba	University of Sao Paulo (Brazil)
Eduardo Vasconcellos	University of Sao Paulo (Brazil)
John Larry French	Virginia Tech University (USA)

**Apoio**



Para responder, baseie-se na empresa pela qual você recebeu o convite para esta pesquisa, mesmo que você também seja membro de outros conselhos.

0%

**COLUNA A:** Em que medida o Conselho de Administração se envolve **atualmente** nas seguintes etapas da gestão estratégica?

**COLUNA B:** E em que medida você acredita que estes conselheiros considerariam **ideal para a empresa** estar envolvidos?

Dê uma nota com qualquer valor de 0 a 10, onde:

0 = praticamente nenhum envolvimento.

10 = maior envolvimento possível

Etapas da Gestão Estratégica:	(A)	(B)
	Envolvimento atual	Envolvimento ideal
Identificação de macro-objetivos de amplo alcance para a empresa	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Revisão das condições de macro ambiente (previsões econômicas e políticas, tendências sociais e populacionais)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Estabelecimento da visão, ou seja, macro-objetivo de longo prazo, abrangente e massivamente inspirador	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Estabelecimento de valores, por exemplo, princípios morais e éticos	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Alocação de recursos	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Desenvolvimento de planos estratégicos de ação para atingir os macro-objetivos	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Monitoramento dos resultados decorrentes da alocação de recursos	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Estabelecimento das metas usadas para mensurar numericamente o progresso da missão, visão e valores	<input type="text"/>	<input type="text"/>

16%

**COLUNA A:** Em que medida o Conselho de Administração se envolve **atualmente** nas seguintes atividades?

**COLUNA B:** E em que medida você acredita que estes conselheiros considerariam **ideal para a empresa** estar envolvidos?

Dê uma nota com qualquer valor de 0 a 10, onde:

0 = praticamente nenhum envolvimento.

10 = maior envolvimento possível

Atribuições do Conselho de Administração:	(A)	(B)
	Envolvimento atual	Envolvimento ideal
Assistência à Alta Administração no processo da formulação da estratégia corporativa	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Prover liderança e direção no desenvolvimento de um plano estratégico	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fornecer conselhos e suporte à Alta Administração em problemas estratégicos	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Avaliar formalmente a performance da Alta Administração	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Aprovar ou vetar as propostas de decisões estratégicas finais da Alta Administração	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Monitorar a tomada de decisões estratégicas da Alta Administração	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Aprovação de orçamento	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fiscalizar a Alta Administração para evitar fraudes e roubos	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Há outras atribuições que você acredita que devam ser adicionadas à lista anterior? Se houver, por favor inclua no espaço abaixo

Atribuições do Conselho de Administração:	(A) Envolvimento atual	(B) Envolvimento ideal
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Próximo >>>

33%

**COLUNA A:** Em que medida o Conselho de Administração se envolve **atualmente** nas seguintes decisões de competitividade global?

**COLUNA B:** E em que medida você acredita que estes conselheiros considerariam **ideal para a empresa** estar envolvidos?

Dê uma nota com qualquer valor de 0 a 10, onde:

0 = praticamente nenhum envolvimento.

10 = maior envolvimento possível

Atribuições relacionadas à Competitividade Global	(A) Envolvimento atual	(B) Envolvimento ideal
Decisão de captação de recursos ou investimentos financeiros no exterior	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Decisão de atuar no exterior via parcerias, aquisição ou nova planta	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Análise de concorrentes de outros países	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Decisão de quais mercados internacionais a empresa irá atender	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Decisões sobre pesquisa e desenvolvimento de novos produtos no exterior	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Decisões sobre adaptação ou não dos seus produtos aos órgãos reguladores internacionais	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Decisões sobre desenvolvimento de fornecedores internacionais	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Decisões sobre terceirizar a força de trabalho para outros países	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Decisões sobre contratar profissionais qualificados em outros países	<input type="text"/>	<input type="text"/>

50%

**COLUNA A%:** Qual a proporção (em percentual) de **envolvimento atual** do Conselho de Administração nas atribuições estratégicas com relação ao envolvimento em outras atribuições?

**COLUNA B%:** E qual a proporção (em percentual) que você acredita que os conselheiros considerariam **ideal para a empresa** ?

**As colunas devem somar 100%**

<b>Atribuições do Conselho de Administração:</b>		<u>Percentual</u> Envolvimento atual	<u>Percentual</u> Envolvimento ideal
Atribuições relacionadas ao processo de gestão estratégica (tais como a formulação da estratégia, sua implementação e monitoramento):		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Outras atribuições (tais como avaliação formal e contratação da Alta Administração, e fiscalização para evitar roubos e fraudes):		<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>TOTAL</b>		<b>(100%)</b>	<b>(100%)</b>

Próximo >>

66%

**COLUNA A:** Dentre as 7 opções abaixo, **escolha** uma que melhor representa o nível de envolvimento do Conselho de sua empresa nas decisões estratégicas

**COLUNA B:** Qual dos níveis você acredita que os conselheiros achariam **ideal para a empresa**?

<b>Nível de Participação do Conselho:</b>	<b>(A)</b> Nível Participação atual	<b>(B)</b> Nível Participação ideal
Nível 1 - O Conselho não participa das decisões relativas à estratégia da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nível 2 - O Conselho somente cobra resultados das decisões que são tomadas pela Alta Administração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nível 3 - O Conselho somente aprova ou desaprova as decisões tomadas pela Alta Administração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nível 4 - O Conselho elabora em conjunto com a Alta Administração, com iguais responsabilidades, a tomada de decisões estratégicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nível 5 - O Conselho toma todas as decisões estratégicas, mas consulta antes a opinião da Alta Administração.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nível 6 - O Conselho toma todas as decisões estratégicas e deixa a Alta Administração tomar conhecimento de forma que possa implementá-las	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nível 7 - O Conselho toma todas as decisões estratégicas e também se envolve em sua implementação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

82%

**Parte final: suas informações e da empresa**

Nome da empresa:

Qual o país de origem de sua empresa?

**Sua empresa está atualmente envolvida com negócios internacionais? (Assinale quantas opções se aplicarem)**

- Importação de componentes
- Fabricação em outros países
- Exportação para outros países
- Condução de Pesquisa e Desenvolvimento em outros países
- Outsourcing / offshoring de processos administrativos para outros países
- Não está
- Desconheço

Número total de membros do Conselho de Administração:

Número de membros externos no Conselho de Administração:

Número de pessoas no Conselho que são também diretores e gerentes na empresa:

Número de membros do conselho que são estrangeiros (não são do mesmo país da empresa ou da subsidiária brasileira):

O Presidente do Conselho é também o CEO?

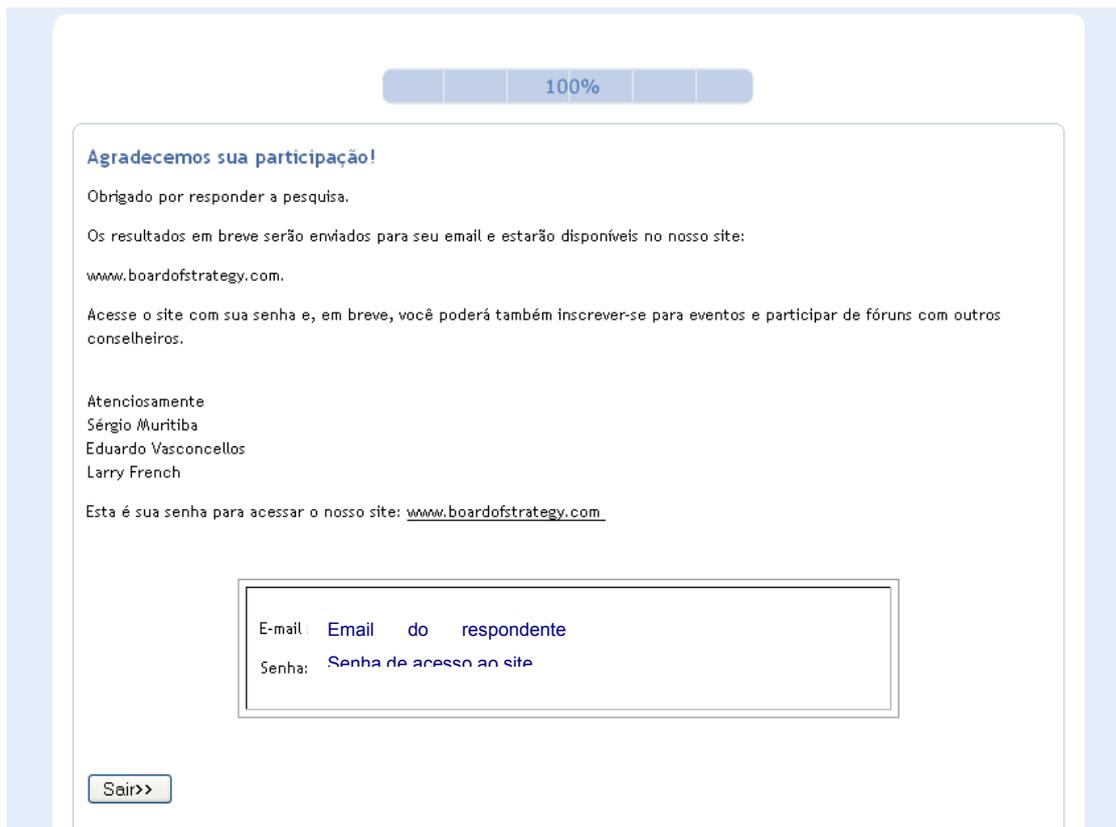
Sua empresa usa um comitê formal de estratégia?

**Qual seu cargo atualmente?**

- Presidente do conselho
- Membro do conselho
- Outro:

**Obrigado por sua paciência e tempo. Logo você receberá os resultados deste estudo. Por favor, escreva abaixo o e-mail onde você deseja que mandemos os resultados**

E-mail:



## 11.2 Anexo IV. Site de relacionamento com os respondentes



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)