



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA
CONTABILIDADE E SECRETARIADO – FEAC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA MESTRADO PROFISSIONAL – PPAC**

ANA VIRGÍNIA SOUZA DE LIMA

**DIRETRIZES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA ADOTADAS POR UMA
DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA NA IMPLEMENTAÇÃO DA
EXCELÊNCIA DA GESTÃO**

FORTALEZA-CE

2014

ANA VIRGÍNIA SOUZA DE LIMA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA ADOTADAS POR UMA
DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA NA IMPLEMENTAÇÃO DA
EXCELÊNCIA DA GESTÃO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Alessandra
Carvalho de Vasconcelos

FORTALEZA-CE

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(s) autor(s)

- S1d SOUZA DE LIMA, ANA VIRGINIA.
DIRETRIZES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA ADOTADAS POR UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA NA IMPLEMENTAÇÃO DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO : Área de concentração: Gestão Organizacional. / ANA VIRGINIA SOUZA DE LIMA. – 2014.
149 f. : il. color.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2014.
Orientação: Profa. Dra. Alessandra Carvalho de Vasconcelos.
1. Governança Corporativa. 2. Modelo de Excelência da Gestão (MEG®). 3. Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ®). I. Título.

CDD 658

ANA VIRGÍNIA SOUZA DE LIMA

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA ADOTADAS POR UMA
DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA NA IMPLEMENTAÇÃO DA
EXCELÊNCIA DA GESTÃO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão Organizacional.

Aprovada em: 16/04/2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dr^a. Alessandra Carvalho de Vasconcelos(Orientadora)
Universidade Federal do Ceara (UFC)

Prof^a Dr^a Sandra Maria dos Santos (Membro interno)
Universidade Federal do Ceara (UFC)

Prof^a Dr^a Ana Maria Fontenelle Catrib (Membro externo)
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, que ao longo da minha vida sempre me apoiaram nos meus projetos e sem os quais eu não existiria. As minhas irmãs pelo carinho e paciência. Aos meus amigos e amigas, a família que eu escolhi.

AGRADECIMENTOS

A Deus que me deu a vida e saúde para enfrentar os desafios e conquistar meus sonhos.

Aos meus pais que me ensinaram com exemplos a ter dignidade e honestidade para viver corretamente e ser construtora da minha história.

A Endesa Brasil que financiou parte deste mestrado e ao presidente da Coelce, Abel Alves Rochinha, que permitiu a realização da pesquisa como também os diretores e colaboradores que responderam as entrevistas e questionários e sem os quais não seria possível concluir este trabalho.

A equipe de Gestão da Qualidade, em especial a Caliana Barros Moreira e Karine Mendonça por fornecerem os relatórios de gestão e de avaliação do PNQ®, uma das fontes principais de consulta de informações dessa pesquisa.

Aos gerentes da auditoria interna, Silvia Medina e Leonel Sanchez, que tanto no início como ao final do mestrado me apoiaram para a conclusão das disciplinas e das etapas desta pesquisa.

Aos meus amigos e amigas, mas, em especial ao Jefferson Barbosa, Evelyne Oliveira e Luiza Moreira, meus companheiros de trabalho da Auditoria pela compreensão em algumas ausências devido a dedicação ao mestrado, mas que tiveram paciência e me apoiaram no trabalho.

Aos professores da banca examinadora por suas contribuições para a melhoria deste trabalho.

Um agradecimento especial a Prof^a. Dr^a. Alessandra Vasconcelos, pela orientação e pelo compartilhamento de informações e, acima de tudo, pela sua paciência, conhecimento e apoio na realização deste trabalho.

“Os investimentos em conhecimento geram os melhores dividendos”
(Benjamim Franklin)

RESUMO

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, a governança corporativa é um sistema em que as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, em que as boas práticas são convertidas em recomendações que alinham interesses para preservar e aperfeiçoar o valor das organizações e do relacionamento entre as partes interessadas. Os modelos de governança corporativa mundiais trazem características que envolvem desde a forma de financiamento, passando pelo controle e pela gestão, não existindo um modelo único e universal, e sim resultante da diversidade cultural e institucional das nações. A FNQ®, por sua vez, busca incentivar a implementação MEG® através do PNQ® que analisa entre os 23 itens de oito critérios de excelência, a governança corporativa, que é o primeiro item avaliado no item Liderança da implementação da excelência da gestão nos processos gerenciais. Nesse contexto, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar as diretrizes da governança corporativa e como suas práticas, devidamente avaliadas pelo PNQ®, contribuíram na implementação da excelência da gestão de uma distribuidora de energia elétrica. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa dos dados, realizada por meio de estudo de caso único na empresa Coelce. Para o alcance dos objetivos propostos na pesquisa foram aplicadas as etapas de pesquisa bibliográfica, que consistiu na revisão de literatura sobre o tema Governança Corporativa e Modelo de Excelência da Gestão; pesquisa documental em que foram consultadas as publicações técnicas da FNQ®, os relatórios de gestão e de avaliação do PNQ®, informações disponíveis nos *websites* do IBGC, da CVM, da FNQ® e da Coelce; e pesquisa de campo em que os procedimentos de coleta foram as entrevistas com a Diretoria Executiva e a aplicação de questionários com um grupo de colaboradores da empresa. Os resultados da análise comparativa entre os modelos mundiais de governança e o modelo de governança corporativa da Coelce revelaram que a empresa mostrou maior proximidade com as características dos modelos alemão e latino-americano com aderência de 50% das 10 características catalogadas por Andrade e Rossetti (2012). Por meio da análise documental dos Relatórios de Avaliação do PNQ® foi possível constatar um avanço de 40% do total de 40 pontos do item de governança corporativa no período de 2008 a 2011. Pela pesquisa de campo, concluiu-se que a implementação da excelência da gestão na Coelce teve, nas diretrizes da governança corporativa, o apoio e a materialização de ações que contribuíram para melhorias na gestão organizacional.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Modelo de Excelência da Gestão (MEG®). Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ®).

ABSTRACT

According to the Code of Best Corporate Governance Practices of the IBGC, corporate governance is a system in which organizations are directed, monitored and encouraged, where good practices are translated into recommendations that align interests to preserve and enhance the value of organizations and the relationship between stakeholders. Models of global corporate bring features that involve from the form of funding, through the control and management, and there is a single, universal model, but the result of cultural and institutional diversity of nations. The FNQ®, in turn, seeks to encourage the implementation MEG® through PNQ® that analyzes among the 23 items of eight criteria of excellence, corporate governance, which is the first item evaluated in item management excellence of the implementation of Leadership in management processes. In this context, this research has as main objective to analyze the guidelines of corporate governance and how their practices, duly assessed by PNQ® contributed in the implementation of management excellence of a distributor of electricity. This is a descriptive study with qualitative approach, carried out by a single case study in Coelce. To achieve the proposed objectives in the research were applied the steps of literature, which consisted of a literature review on the topic Corporate Governance and management excellence model; documentary research they were consulted technical publications FNQ®, management reports and evaluation of PNQ®, information available on the websites of the IBGC, the CVM, the FNQ ® and Coelce; and field research in the collection procedures were interviews with the Executive Board and the application of questionnaires to a group of company employees. The results of the comparative analysis of the global models of governance and corporate governance model Coelce revealed that the company showed a closer relationship with the characteristics of German and Latin American models with adherence 50% of the 10 characteristics cataloged by Andrade and Rossetti (2012). By means of documentary analysis of PNQ® Assessment Reports was possible to see an increase of 40% of the total of 40 points of corporate governance item in the period 2008 to 2011. For the field research, it concluded that the implementation of management excellence in Coelce had the guidelines of corporate governance, the support and the materialization of actions that contributed to improvements in organizational management.

Keywords: Corporate Governance. Excellence Model Management. National Quality Award (NQA®).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Uma síntese das razões do desenvolvimento da Governança Corporativa.....	29
Figura 2 –Atores e órgãos da Governança Corporativa.....	34
Figura 3 – Evolução e estágios de maturidade da gestão.....	68
Figura 4 –Diagrama da gestão.....	69
Figura 5 – Critérios de avaliação dos fundamentos da excelência.....	71
Figura 6 – Etapas de Avaliação do PNQ.....	74
Figura 7 – Estrutura de Governança Corporativa da Coelce.....	95

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –Grau de importância atribuída a Governança Corporativa.....	57
Gráfico 2 –Pontuação da Coelce por critério em relação a média das organizações visitadas e não visitadas.....	97
Gráfico 3 – Reconhecimento da estrutura de Governança Corporativa.....	110
Gráfico 4 – 10 critérios de avaliação do modelo de Governança Corporativa pelo PNQ®...111	
Gráfico 5 – Fundamentos da excelência do MEG®.....	120
Gráfico 6 – Critérios de avaliação do PNQ®.....	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado da pesquisa Serasa Experian.....	64
Tabela 2 – Faixas de pontuação global.....	75
Tabela 3 – Especificação do Grupo pesquisado.....	84
Tabela 4 – Itens avaliados da Governança Corporativa.....	101
Tabela 5 – Pontos fortes e oportunidades de melhoras- Governança Corporativa.....	101
Tabela 6 – Perfil dos respondentes.....	108
Tabela 7 – Práticas de governança corporativa.....	109
Tabela 8 – Resultado geral do questionário.....	122
Tabela 9 –Comparativo 1: Dados das diretrizes de governança corporativa.....	123
Tabela 10 – Comparativo 2: Dados do Modelo de Excelência da Gestão.....	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução histórica da Governança Corporativa.....	26
Quadro 2 – Princípio da governança corporativa.....	32
Quadro 3- Materialização dos princípios da governança corporativa.....	33
Quadro 4- Pesquisas acadêmicas sobre governança corporativa e gestão organizacional.....	37
Quadro 5 – Códigos de governança corporativa no mundo.....	38
Quadro 6 – Diferenças dos tipos de governança corporativa.....	41
Quadro 7 – Características dos modelos de governança corporativa mundiais.....	49
Quadro 8 – Governança Corporativa no Brasil.....	51
Quadro 9 – Modelo de Governança Corporativa no Brasil.....	52
Quadro 10 – Tendências da governança corporativa no Brasil	59
Quadro 11 – Diagnóstico atual da governança corporativa no Brasil.....	60
Quadro 12 – Empresas premiadas, finalistas e destaques do PNQ®.....	66
Quadro 13 – Critérios de excelência e nos 23 itens avaliados	72
Quadro 14 – Pontuação dos critérios de avaliação da excelência da gestão.....	75
Quadro 15 –Objetivos específicos, coleta e análises de dados.....	90
Quadro 16 – Aderência do modelo da Coelce aos modelos mundiais de governança corporativa	94
Quadro 17 – Boas práticas de governança corporativa da Coelce.....	96
Quadro 18 – Diretrizes da governança corporativa na Coelce.....	99
Quadro 19 – Governança da Coelce nos Relatórios de Gestão do PNQ®.....	99
Quadro 20 – Histórico da busca da Coelce pela excelência.....	113

LISTA ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRADEE- Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica

ANEEL- Agência Nacional de Energia Elétrica

BNDES- Banco Nacional de Desenvolvimento Social

BNQA – *Baldrige National Quality Award*

CVM- Comissão de Valores Mobiliários

DFP - Demonstrações Financeiras Padronizadas

EFQM - *European Foundation for Quality Management*

FNQ®- Fundação Nacional de Qualidade

IBGC- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

MEG® -Modelo de Excelência da Gestão

MBNQA - *Malcolm Baldrige National Quality Award*

OECD- *Organization for Economic Co-operation and Development*

PNQ® - Prêmio Nacional de Qualidade

TQM- *Total Quality Management*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Contextualização.....	16
1.2 Problema.....	20
1.3 Pressupostos.....	20
1.4 Objetivos.....	21
1.5 Justificativa.....	22
1.6 Estrutura da pesquisa.....	23
2 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	25
2.1 Desenvolvimento, conceitos e estrutura	25
2.2 Códigos de governança corporativa.....	38
2.3 Modelos de governança corporativa	40
2.4 Governança Corporativa no Brasil	50
2.5 Tendências da Governança Corporativa.....	57
3 MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG®)	61
3.1 Conceitos sobre excelência da gestão	62
3.2 A FNQ® e os fundamentos do MEG®.....	64
3.3 O PNQ® e os critérios de avaliação do MEG®	73
4 METODOLOGIA.....	78
4.1 Caracterização da pesquisa.....	78
4.1.1 <i>Objetivos</i>	79
4.1.2 <i>Abordagem</i>	79
4.1.3 <i>Estratégia</i>	80
4.2 Ambiente da Pesquisa.....	82
4.3 Procedimentos de coleta de dados	84
4.4 Métodos de análise de dados.....	88
4.5 Limitações da pesquisa	91
5 RESULTADOS.....	92
5.1 Governança Corporativa	92
5.1.1 <i>Modelo de governança da Coelce versus Modelos Mundiais</i>	92
5.1.2 <i>Os relatórios do PNQ® sobre Governança Corporativa</i>	95
5.1.3 <i>Resultados das entrevistas e questionários sobre Governança Corporativa</i> ..	102
5.2 Modelo de Excelência da Gestão.....	112
5.2.1 <i>Histórico da busca pela excelência na Coelce</i>	112

5.2.2 Resultados das entrevistas e questionários sobre o MEG®.....	114
5.3 Comparativo entre os resultados dos procedimentos de coleta.....	121
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	125
REFERÊNCIAS.....	130
APÊNDICE A- PROTOCOLO DE PESQUISA	138
APÊNDICE B- ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA, MEG® E PNQ®.....	142
APÊNDICE C- QUESTIONÁRIO SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA, MEG® E PNQ®.....	144
APÊNDICE D- AUTORIZAÇÃO PARA A PESQUISA DO ESTUDO DE CASO.....	149

1 INTRODUÇÃO

Faz parte desta introdução, a contextualização que introduz o tema abordado mostrando o contexto no qual o problema da pesquisa será trabalhado; o problema da pesquisa, que delimita quais aspectos serão tratados e que de acordo com a pergunta mostra como será a condução da pesquisa. Os pressupostos da pesquisa que estão baseados em conceitos que abordam a Governança Corporativa e os critérios de avaliação do PNQ®. Os objetivos da pesquisa que explicam o que se pretende pesquisar no objetivo geral e nos objetivos específicos; a justificativa, que informa a relevância e importância do estudo e suas contribuições. E por fim, a estrutura da pesquisa com seções, subseções e considerações finais.

1.1 Contextualização

O crescimento e expansão das empresas trouxe à tona o tamanho, o poder e a liberdade ilimitada em algumas delas que expandiram seus negócios para além de suas sedes transferindo alguns riscos internos à sociedade como um todo (ROSSETTI; ANDRADE, 2012).

O surgimento da governança corporativa no século XXI teve como principal motivação o controle dessas corporações, que vai além de uma “prestação de contas”, mas também a questão da ética e da responsabilidade social.

Organizações internacionais, como a *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) – organização que congrega os 30 países industrializados mais desenvolvidos no mundo e que promove periodicamente, mesas de discussão e avaliação das práticas de governança corporativa – considera que a governança promove a distribuição dos direitos e das responsabilidades entre os diferentes integrantes da corporação (conselho de administração, diretores, acionistas e outros interessados), e define procedimentos para a tomada de decisão de questões corporativas e para monitorar o desempenho dos objetivos definidos pelas organizações (SAID, 2010).

No Brasil, segundo Carioca (2008), a governança corporativa foi disseminada nos anos de 1990 principalmente por causa das características do mercado brasileiro que são: a forte presença estatal, empresas familiares e pouca dispersão acionária.

Tendo em conta que o início do desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro ocorreu de forma compulsória, com a obrigatoriedade de compra de papéis dos fundos de

pensão e incentivos fiscais, a governança corporativa não teve como ser disseminada e absorvida pelas empresas naquele momento.

Nesse contexto, Rossetti e Andrade(2012) mencionam que mesmo com a disseminação e adoção das práticas de governança corporativa e de reconhecida sua importância na gestão dos negócios e no crescimento econômico, não se pode afirmar que esteja internalizada pelo mundo corporativo, por três razões: por ser recente, pela abrangência e pela diversidade dos modelos.

As práticas de governança corporativa envolvem quatro princípios básicos: transparência, equidade de tratamento, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a transparência é muito mais que a obrigação de evidenciar informações porque a lei ou os regulamentos determinam, sendo importante para a construção da confiança na relação entre empresas e parceiros. A equidade baseia-se no tratamento justo para todos os sócios e demais partes interessadas, a prestação de contas exige dos agentes a conta por seus atos e suas consequências e, por fim, a responsabilidade corporativa deve zelar pela sustentabilidade das organizações, buscando sua continuidade, levando em conta as questões sociais e ambientais nos negócios e em suas operações.

Silva (2010) comenta sobre modelos de governança quanto ao aspecto de comando: chamados *outsider system* e *insider system*. No primeiro os acionistas são pulverizados e fora do dia-a-dia das operações e no segundo, os acionistas estão diariamente no comando direto das operações ou através de pessoas por eles delegadas.

Rossetti e Andrade (2012) sintetizam as diferenças entre os modelos de governança praticados nos Estados Unidos e no Reino Unido (anglo-saxão), na Alemanha e no Japão (nipo-germânico), na Itália, na França, na Espanha e em Portugal (latino-europeu), e em seis países da América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru). Para os autores na gestão dos modelos mencionados não há preponderância de um determinado tipo de gestão, destacando-se a gestão mais consensual do modelo alemão e japonês.

Em sentido mais amplo, Nascimento e Reginato (2010) mencionam que a governança corporativa pode ser entendida como um controle administrativo e que toda empresa em menor ou maior grau tem uma estrutura que a caracteriza, podendo variar as práticas que cada uma delas adota.

Em linha com o pensamento de Nascimento e Reginato (2010), e considerando o inter-relacionamento entre governança e gestão, a função da governança corporativa supera a questão da agência contribuindo também para aspectos relacionados à excelência da gestão organizacional.

Nessa perspectiva, a governança corporativa é considerada como um dos critérios avaliados da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ®) para, anualmente, premiar empresas brasileiras que alcançam o nível de excelência na gestão baseado em uma metodologia que pontua quantitativa e qualitativamente tais critérios (FNQ®, 2011).

A FNQ® utiliza o Modelo de Excelência da Gestão (MEG®) que está alicerçado sobre um conjunto de 11 conceitos fundamentais: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização de pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social reconhecidos internacionalmente e traduzidos em processos gerenciais ou fatores de desempenho encontrados em organizações mundiais (FNQ®, 2011).

Cabe informar que a aplicabilidade e avaliação desses fundamentos se dão por meio da análise de oito critérios de excelência, a saber: liderança, estratégia e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

No MEG® os fundamentos da excelência são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de requisitos presentes em questões formuladas e em solicitações de informações específicas, e essas são agrupadas em itens em cada um dos oito critérios (FNQ®, 2011). O processo de atualização desses critérios pela FNQ® é periodicamente realizado por meio de um comitê técnico, servindo de *benchmark* para organizações correlatas no mundo. Tais critérios estão subdivididos em 23 itens de avaliação, cada um com requisitos específicos e uma pontuação máxima, em que os de maior peso são: o de resultados, o de liderança e o de processos.

A governança corporativa, foco desta investigação, é um dos itens de avaliação do critério de liderança do MEG®, que também inclui os seguintes itens: exercício da liderança, promoção da cultura da excelência e análise do desempenho da organização.

Corroborando com as indicações da literatura sobre a interseção entre governança e gestão corporativa e alinhada aos princípios básicos da governança, a FNQ® considera na avaliação dos critérios da governança corporativa: a transparência, a equidade, a prestação de

contas, a responsabilidade corporativa, o gerenciamento de riscos empresariais, a tomada de decisões e a comunicação dos fatos relevantes (FNQ[®], 2011).

As empresas que participam do processo de avaliação da FNQ[®] trazem no seu modelo de Relatório de Gestão os oito critérios de excelência, cuja avaliação é feita por examinadores voluntários e treinados pela FNQ[®] e obtêm um amplo Relatório de Avaliação que de acordo com a análise dos 23 itens de avaliação podem conquistar o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ[®]).

O PNQ[®] é um prêmio de excelência da gestão, que entre outros mundialmente conhecidos, como o prêmio *Baldrige National Quality Award* (BNQA), nos Estados Unidos, e o *European Foundation for Quality Management* (EFQM), na Europa, buscam disseminar a cultura da excelência da gestão e melhorar a competitividade das organizações (FNQ[®], 2011).

Nesse contexto, Aidar (2003) menciona que as empresas buscam por meio do modelo do PNQ[®], a sua legitimação, já que o modelo atua no sentido de construir significado para as decisões e ações da organização.

Nos últimos cinco anos, as ganhadoras do PNQ[®] no segmento de serviço público de energia elétrica foram as empresas: CPFL Paulista e Suzano Papel e Celulose, em 2008, AES Eletropaulo e CPFL Piratininga, em 2009, Elektro e AES Sul, em 2010, COELCE e CPFL Paulista, em 2011, e CEMIG Geração e Transmissão, Eletropaulo, AES Tietê, e Energisa Paraíba, em 2012, e em 2013 a empresa Elektro S/A.

Cabe ressaltar que em consulta ao portal eletrônico da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL (2013) não foi identificada documentação técnica específica do órgão regulador sobre o tema de governança corporativa nas empresas de energia elétrica, fato que indica a adoção voluntária das práticas de excelência da gestão pelas empresas do setor elétrico.

Considerando a voluntariedade para participação do processo, a FNQ[®], ao relacionar os critérios busca propagar junto às empresas a cultura da excelência, que supera a questão da premiação e do reconhecimento, colaborando com a continuidade e legitimação da organização. Essa afirmação converge com os resultados da pesquisa de Mazzali *et al.* (2008) que indicam não haver uma superioridade das empresas vencedoras do PNQ[®] em relação às outras, mas que o sistema de gestão pela qualidade adotado tem importância para a eficiência operacional e para a satisfação das partes interessadas.

Perspectiva semelhante é adotada em estudos que buscaram relacionar a governança corporativa com a rentabilidade ou com o valor das empresas (SILVEIRA, 2002; MORAES, 2005; BERTUCCI; BERNARDES; BRANDÃO, 2006; VENTURA *et al.*, 2012), e foram importantes na identificação de fatores determinantes do desempenho empresarial.

1.2 Problema

Considerando a contextualização apresentada e no intuito de somar conhecimento ao tema em questão, procura-se com o presente estudo a obtenção de informações teórico-empíricas buscando resposta ao seguinte questionamento:

Como as diretrizes da governança corporativa contribuíram na implementação da excelência da gestão de uma distribuidora de energia elétrica?

1.3 Pressupostos

Segundo Rossetti e Andrade (2012) não se pode afirmar que a expressão “governança corporativa”, apesar de sua reconhecida importância na gestão dos negócios, esteja devidamente internalizada nas empresas. Os autores apontam três razões básicas: o tema é novo e muito recente; com alta abrangência, já que os princípios podem ser descritos sobre pontos de vista que vão desde aspectos legais, financeiros e estratégicos e do modelo de gestão; e a diversidade dos modelos de governança, que envolvem questões legais, macroeconômicas, financeiras, estratégicas de gestão, e diferentes culturas dos países.

Cabe destacar que nem sempre ter a estrutura e adotar um modelo de governança corporativa significa ter um reconhecimento e um envolvimento da organização que contribua para a excelência da gestão. Para isso, é necessário que a governança esteja internalizada na com diretrizes e ações claramente definidas.

A FNQ®, por sua vez, entende que uma organização pode através de uma auto avaliação obter um diagnóstico da gestão utilizando critérios do MEG®. O respectivo modelo está alicerçado nos “Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão” reconhecidos internacionalmente e traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações que buscam aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais.

Os processos gerenciais são avaliados pelos oito critérios do PNQ®: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados (FNQ®, 2011).

Desses oito critérios, o da liderança, que aborda os processos gerenciais relativos à promoção da cultura da excelência, orientação filosófica da organização e engajamento da liderança e partes interessadas, tem a governança corporativa como o primeiro item avaliado, seguido pelo exercício da liderança e análise do desempenho da organização (FNQ®,2011).

Segundo a FNQ® (2011), os itens avaliados na governança contemplam “a implementação dos processos gerenciais que contribuem para o estabelecimento do nível de compromisso da organização com a excelência e a sustentabilidade, e para a transparência e o aumento do nível de confiança das partes interessadas”.

De acordo com os argumentos apresentados considera-se como pressupostos desta pesquisa:

- a) As diretrizes da governança corporativa, entenda-se estrutura e princípios, têm papel fundamental para a construção da excelência da gestão de uma organização.
- b) Os critérios de avaliação do PNQ® contribuem para a melhora contínua da governança corporativa.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é analisar as diretrizes da governança corporativa e como suas práticas, devidamente avaliadas pelo PNQ®, contribuiram na implementação da excelência da gestão de uma distribuidora de energia elétrica.

1.4.2 Objetivos específicos

- i) Descrever o desenvolvimento, conceitos e os modelos da governança corporativa no mundo e no Brasil e as tendências para o futuro.
- ii) Apresentar as características da excelência da gestão, o papel da FNQ® e os fundamentos do MEG®, e os critérios usados pelo PNQ® para avaliá-lo.
- iii) Identificar o modelo de governança corporativa da Coelce e o histórico na busca pela excelência da gestão.
- iv) Coletar os resultados das entrevistas e questionários, e assim, analisar como as diretrizes da governança corporativa contribuiram na implementação da excelência da gestão, comparando os resultados entre os diferentes procedimentos de coleta.

1.5 Justificativa

No Brasil, a busca pela competitividade, levou em 1992 a criação do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ®) pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ®) inspirada em prêmios internacionais de qualidade para difundir o Modelo de Excelência da Gestão (MEG®), cuja característica mais importante é a de ser um modelo sistêmico com vistas à estruturação e ao alinhamento dos componentes da gestão das organizações (FNQ®, 2011).

De 2008 a 2013 no segmento de serviços, destacaram-se nas premiações as empresas de energia elétrica de diferentes grupos no Brasil, com preponderância das regiões Sul e Sudeste, sendo a Companhia Energética do Ceará (Coelce), a primeira distribuidora do Nordeste a ser premiada em 2011, fato que justifica sua seleção como unidade de análise, como também a acessibilidade aos dados primários dos Relatórios de Gestão e de Avaliação do PNQ® de 2008 a 2011.

A investigação da relação existente entre governança corporativa e gestão organizacional tem sido objeto de alguns estudos nos últimos anos, porém nenhum deles apresenta a mesma abordagem proposta nesta pesquisa.

No que se refere à governança corporativa, predominam estudos sobre o impacto da adoção de práticas de governança no desempenho empresarial, medido especialmente por indicadores econômico-financeiros e de geração de valor para a companhia.

Destacam-se também algumas pesquisas, como as realizadas por Beyes e Oliveira (2006), Bertucci, Bernardo e Brandão (2006), Carioca (2008) e Said (2010), que abordaram a estrutura (políticas e práticas) de governança nas empresas e as diferentes motivações que levam as empresas a adotarem tais práticas.

Quanto aos estudos com foco na gestão organizacional, as pesquisas de um modo geral demonstram uma crescente conscientização da importância da utilização de um sistema de gestão integrado, baseando-se na comunicação, aprendizado, compartilhamento do conhecimento dentro das organizações. Estudos como os de Paladini (1998), Fontes Filho (2003), Aidar (2003) e Brito (2005) avaliaram a relação da gestão organizacional com a governança e o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ®).

Foram identificadas ainda pesquisas que investigaram a efetividade das práticas apontadas como modelo de excelência em gestão, verificando que empresas finalistas ou vencedoras do PNQ® apresentam melhora nos resultados econômico-financeiros, nas metas

de desenvolvimento sustentável ou no aperfeiçoamento do modelo de gestão organizacional (BRITO, 2005; MAZALLI *et al.*, 2008; BONFÁ; ALVES FILHO, 2010). Tais estudos abordaram o tema excelência em gestão do PNQ® sem considerar na análise a contribuição da governança corporativa.

Alguns estudos de casos único e múltiplos investigaram aspectos voltados à excelência em gestão organizacional sem relacionar com a governança corporativa e sim com a *performance* empresarial. Destacando-se os estudos de Fontes Filho (2003), em empresas do setor público; Ribeiro Neto e Famá (2003), em empresa produtora de chapas e caixas de papelão; Mota, Ckagnazarof e Amaral (2007), em organização não governamental; e Oliveira e Martins (2008), nas empresas ganhadoras do PNQ® em 2005 – Serasa, CPFL Paulista (distribuidora de energia) e Suzano Petroquímica.

Nota-se que os estudos investigaram os temas governança corporativa e excelência em gestão de forma separada, basicamente em dois pontos principais: a governança corporativa relacionada com controle interno, práticas do mercado e índices econômico-financeiros; e a gestão organizacional, com foco na qualidade, relacionada com modelos de gestão, impactos nas empresas e nos indicadores econômico-financeiros. Cabe destacar que as pesquisas de Ribeiro Neto e Famá (2003) e Moraes (2005) abordaram a governança e a gestão organizacional em conjunto, mas, sem discutir sobre os critérios do PNQ®.

Destarte, acredita-se que esta pesquisa poderá contribuir para a ampliação da discussão sobre o tema, identificando como a governança corporativa contribui na busca pela excelência da gestão, baseando-se nos critérios de avaliação do PNQ®, e servindo de *benchmarking* por meio do estudo de caso único para outras empresas.

1.6 Estrutura da pesquisa

Este trabalho está dividido em cinco seções, em que a primeira é esta introdução, em que se descreve o contexto da pesquisa, problema, pressupostos, objetivos e justificativa para apresentar a base que fundamentou a pesquisa.

Na segunda seção, apresenta-se a governança corporativa subdivida em cinco subseções, com o desenvolvimento, conceitos e estrutura, seguida dos códigos e modelos de governança, como a governança corporativa é no Brasil, finalizando com as tendências para o futuro.

Na terceira seção, descreve-se o tema de excelência da gestão, focando na FNQ[®] e nos fundamentos do MEG[®], finalizando com os critérios de avaliação do PNQ[®].

A quarta seção se refere à metodologia da pesquisa, caracterizando-a quanto aos objetivos, abordagem, estratégia, ambiente, procedimentos de coleta de dados, métodos de análise, e por fim, as limitações do estudo.

Na quinta seção, estão os resultados da pesquisa das entrevistas e dos questionários separados em duas subseções de Governança Corporativa e do MEG[®], e por fim, as convergências e divergências entre os resultados coletados.

A dissertação é encerrada com as considerações finais abordando se a pesquisa alcançou os pressupostos e objetivos, sugerindo propostas para pesquisas futuras.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Nesta seção será apresentada a base teórica que norteia a pesquisa: o desenvolvimento e os conceitos de governança corporativa no mundo, os modelos mundiais, a governança no Brasil e uma pesquisa sobre tendências para os próximos anos.

2.1 Desenvolvimento, conceitos e estrutura

Apesar da nomenclatura da governança corporativa e de sua expansão terem sido mais intensa a partir da década de 90, de acordo com Rossetti e Andrade (2012), não se pode estudar a construção da governança corporativa sem considerar a evolução do capitalismo no mundo ocidental.

O processo histórico do capitalismo veio acompanhado das transformações das organizações, do crescimento e da dispersão do capital, que contribuíram para a incorporação de obrigações e responsabilidades até então, não necessárias às empresas que eram geralmente formadas por famílias ou poucos acionistas (MONKS; MINOW, 2004).

Dentre as doutrinas adotadas pelo capitalismo, a doutrina liberal, foi à base de sustentação do sistema substituindo a postura interventora do Estado pela postura do interesse da propriedade privada e da livre concorrência. Tais princípios favoreceram o dinamismo empresarial e prosperidade econômica alimentada pela Revolução Industrial dos séculos XVIII e XIX (ROSSETTI; ANDRADE, 2012).

Dos diversos motivos da expansão do capitalismo pode-se citar: a ascensão do capital como fator de produção, as empresas da sociedade anônima, o automatismo das forças de mercado, o incentivo do lucro e o crescimento da riqueza, culminando no século XX com o crescimento das grandes corporações (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

As consequências do crescimento das corporações trouxeram fatores importantes citados por Silva (2010) tais como: a constituição de empresas como sociedades anônimas, aumento dos investidores nos mercados de capitais, os processos sucessórios, fusões e aquisições.

Especificamente nos Estados Unidos com a recuperação pós-crise de 1929 houve uma expansão da produção que produziu indicadores animadores nos anos de 1950 em que as 500 maiores empresas tinham receitas operacionais com representatividade de 37,7% do Produto Nacional Bruto (PIB), mas esta concentração do poder econômico internamente

trouxe a dispersão do número de acionistas e a despersonalização da propriedade culminando na separação entre propriedade e gestão (ROSSETTI; ANDRADE, 2012).

Corroborando com esta análise, Silva (2010), marca os anos de 1950 como o início da governança corporativa, ainda sem o uso dessa expressão, exatamente com a expansão das grandes empresas. Mas a sua notoriedade somente foi visível a partir dos anos 90, resumido no Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução histórica da governança corporativa

Período	Características e fatos relevantes	Marco regulatório internacional
1950-1960	-Acionista familiar majoritário -Conselhos inoperantes	-Não existente
1970-1980	-Início da independência do conselho - Valorização do acionista -Abertura de capital -Fundos de investimento (<i>Calpers e Fidelity</i>)	- <i>National Association of Corporate Directors (NACD)</i> nos Estados Unidos.
1990-2000	- Maior força para os conselhos - Papel da auditoria externa resultado de escândalos internacionais - Privatizações, fusões, aquisições e globalização - Surgimento da governança corporativa -Mudanças nos comandos de grandes corporações	-Código das melhores práticas de <i>Cadbury Comission</i> na Inglaterra(1992) - <i>Corporate Governance Guidelines</i> da General Motors(1994) - Código das melhores práticas da (<i>NACD Report</i>) (1996) - <i>Organization for economic co-operation and development (OECD)</i> em 1999
2001-2011	- Crises financeiras expõem problemas de gestão de riscos e o papel dos conselhos de administração - Manipulação de balanços: caso Enron, World Com - Ostrom e Williamson levam o Nobel de economia por estudos relacionados à Governança Corporativa	- Criação da Lei Sarbanes-Oxley em 2002 - Larga criação de 2002 a 2011 de códigos de governança em países da Ásia e Europa Oriental

Fonte: Adaptado de Silva (2010).

Observa-se pelo quadro evolutivo que nos anos de 1970 a 1980 foi sendo construído a base da governança corporativa, com o amadurecimento nos anos de 1990 marcados pelos aspectos regulatórios sobre a governança fomentados pelos fatos ocorridos durante o período, e na última década o refinamento do que foi construído.

Rossetti e Andrade (2012) por sua vez, citam quatro grandes marcos históricos como pilares da governança corporativa: o ativismo de Robert Monks, o relatório *Cadbury*, os princípios da OECD e a Lei *Sarbanes-Oxley* que serão explicados na subseção.

A motivação de Robert Monks, um empreendedor formado em Harvard que administrou os negócios da família, foi a percepção de distorções na forma como as companhias eram governadas e que o ponto crucial era o fato do destino das organizações serem traçadas pelos executivos e não pelos proprietários. Os acionistas por sua vez, queriam apenas a maximização de valor das ações da empresa sem se envolver na *performance* das

empresas. Com esta percepção, Robert Monks publicou na década de 90 algumas obras que destacaram a importância dos aspectos da governança, sendo uma delas emblemática chamada *Power and Accountability* de 1992 que aponta a importância do monitoramento das empresas pelos acionistas, em especial os acionistas institucionais. A última publicação foi em 2004, *Reealandrout*, em que, devido aos escândalos financeiros e as fraudes corporativas de 2001, evidencia o risco maior dos conflitos de agência e a corrupção, destacando a necessidade do resgate da ética corporativa.

O Relatório de *Cadbury* foi produto da constituição de um comitê formado em 1990 por representantes da Bolsa de Londres e do Instituto de Contadores Certificados motivado pelo fato dos conselhos de administração das organizações do Reino não estarem atuando de forma aceitável.

O comitê foi coordenado por Adrian Cadbury baseou em dois princípios da governança: prestação de contas e transparência. Os cinco termos de referência foram:

- a) As responsabilidades dos conselheiros e executivos na apresentação dos resultados para os acionistas e outras partes interessadas;
- b) A frequência e clareza das informações contábeis;
- c) A constituição e a função dos conselhos;
- d) As responsabilidades dos auditores e;
- e) As ligações entre acionistas, conselhos e auditores.

Posto em audiência pública com participação ativa de ideias, a versão final foi publicada em 1992 cujas diretrizes influenciaram a alta gestão no Reino Unido, servindo de base para códigos de governança editados em países como Canadá, Estados Unidos, França e Austrália.

Os princípios da OECD, foram publicados em 1999 com as seguintes motivações por parte das empresas mercado de capitais, crescimento das corporações e desenvolvimento das ações. As principais conclusões foram:

- a) Não há um modelo único de governança corporativa: apesar de elementos comuns baseados nos princípios da governança cada país adapta as boas práticas a realidade cultural, econômica e jurídica.
- b) Inovação e adaptação das práticas de governança.
- c) Estrutura reguladora criada pelos Governos para garantir que os mercados funcionem de forma eficaz para atender aos interesses das partes interessadas.

- d) Os princípios da governança são fatores que asseguram a integridade do mercado e do desempenho econômico dos países.

Após os acontecimentos ocorridos no mercado financeiro com os casos da Enron, WorldCom e outras empresas, o congresso americano publicou em 30 de julho de 2002, a Lei Sarbanes-Oxley com o objetivo de:

Restaurar a confiança dos investidores, por meio de mecanismos que assegurassem a responsabilidade da alta administração de uma empresa sobre a confiabilidade das informações fornecidas ao mercado, cuja abrangência não se limitou às empresas do mercado financeiro, mas, envolveu também as empresas de auditoria e as auditorias internas, e propôs mudanças que exigiram das empresas um maior controle sobre suas atividades (BORGERTH, 2007, p. 19).

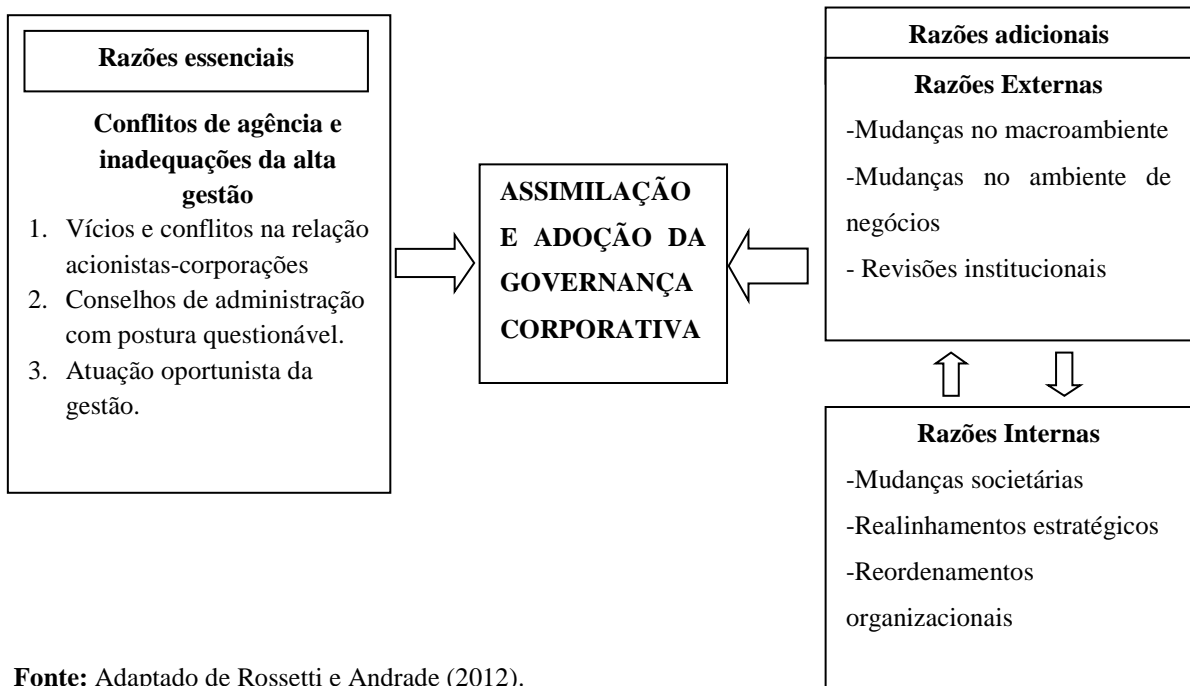
Borgerth (2007) ainda comenta que a Lei Sox está dividida em 1.107 seções distribuídas em 11 capítulos e define penalidades para os diretores de corporações, desde o pagamento de multas, que podem chegar a US\$ 5 milhões, ao cumprimento de penas de reclusão e sanções estendidas aos auditores que atestarem balanços com números fraudulentos. A intenção da lei é possibilitar o acesso adequado à informação financeira e econômica, através da adoção de padrões de ética e de responsabilidade para os participantes do mercado de capitais, buscando maior confiabilidade e maiores garantias para os investidores.

Para Said (2010), uma das consequências das fusões e incorporações foram à origem de grandes grupos empresariais com atuação mundial, associado a um processo de gestão com um maior grau de complexidade, com o desmembramento entre propriedade e gestão, e a delegação da gestão a executivos, que deram origem ao conflito de agência: interesses dos acionistas versus interesses dos gestores.

Veiga (2006, p. 66) cita que: “a existência do problema de agência faz surgir práticas que buscam alinhar o comportamento dos gestores com os interesses da organização, para que possam conduzi-la ao alcance dos seus objetivos”.

Rossetti e Andrade (2012) descrevem razões essenciais e adicionais para o desenvolvimento da governança corporativa conforme a Figura 1.

Figura 1 – Uma síntese das razões do desenvolvimento da governança corporativa



Fonte: Adaptado de Rossetti e Andrade (2012).

Analisando a Figura 1, nas razões essenciais, os vícios e conflitos dos acionistas e corporações tiveram como base a preponderância das autonomias que resultaram em inconformidades com as definições do estatuto das corporações.

A constituição dos conselhos de administração levavam em conta aspectos de *pro forma*, sem ter em conta mérito e competência (em segundo plano) e mandatos eternos.

Na atuação da gestão o mais visível eram os próprios benefícios definidos que levantaram questionamentos de oportunismo, como manipulação de dados contábeis para que gerasse resultados forjados para aumentar as remunerações variáveis.

Tudo isso associado às razões externas como: blocos econômicos, mercados comuns, acordos bilaterais, quebra de barreiras de entrada, junto com marco regulatório mais severo, divulgação dos códigos de governança corporativa e postura mais ativa dos investidores institucionais levaram a ações internas por parte das organizações. Essas, por sua vez, promoveram ações de reestruturações societárias, mudanças no ambiente de negócios, fortalecimento do conselho de administração e profissionalização da gestão.

Todas essas razões pressionaram a assimilação e a adoção da governança corporativa como uma forma de organizar a gestão convergindo para atender ao interesse de todos e não somente de alguns.

Desse modo, com o propósito de mitigar os riscos de uma gestão focada nos próprios interesses e caminhar para um foco mais técnico e profissional, debates e estudos sobre práticas de gestão levaram ao surgimento e disseminação dos princípios da governança corporativa.

Para Bertucci, Bernardo e Brandão (2006), a governança corporativa é um constructo e, portanto, não pode ser explicada por um único conceito, mas, por intermédio de construções teóricas que envolvem vários campos do conhecimento.

O relatório de *Cadbury* (1992), resultado da iniciativa do Banco da Inglaterra e da Bolsa de Valores de Londres, define: “a governança corporativa é o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas”.

A Organization for Economic Co-operation and Development- OECD define:

A Governança Corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócios são dirigidas e controladas. A estrutura da Governança Corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação às questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para acompanhar o desempenho (OECD, 2004).

Lodi (2004) comenta que a governança corporativa é um novo termo para o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa conduzidos pelo Conselho de Administração.

Monks e Minow (2004) definem a governança corporativa como o conjunto de relações entre diversos participantes que determinam a direção e desempenho da organização, e como principais participantes entendem-se os acionistas, gerentes e o conselho de administração.

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC a governança corporativa é:

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

A Comissão de Valores Mobiliários – CVM define em sua Cartilha que:

A Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas (CVM, 2002, p.1).

Carvalho (2002, p.19) cita que a governança “é um conjunto de mecanismos instituídos para fazer com que o controle atue de fato em benefício das partes com direitos legais sobre a empresa, minimizando o oportunismo”.

Lobo (2006, p. 141) conceitua governança corporativa como:

O conjunto de normas, consuetudinárias e escritas, de cunho jurídico e ético, que regulam os deveres de cuidado, diligência, lealdade, informação e não intervir em qualquer operação em que tiver interesse conflitante com o da sociedade; o exercício das funções, atribuições e poderes dos membros do conselho de administração, da diretoria executiva, do conselho fiscal e dos auditores externos, e o relacionamento entre si e com a própria sociedade, seus acionistas e o mercado em geral.

Para Rossetti e Andrade (2012, p. 18), “um bom sistema de governança corporativa ajuda a fortalecer as empresas, reforça competências para enfrentar novos níveis de complexidade, amplia as bases estratégicas da criação de valor”.

Os autores também sintetizam conceitualmente a governança em 8 P's: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, prática, pessoas e perpetuidade.

A propriedade diferencia as companhias em sua tipologia: familiar, estatal, anônima, fechada, aberta, concentrada ou pulverizada. Os princípios dizem respeito a questões éticas e os princípios e valores da boa governança. Os propósitos incluem a missão, visão e estratégia bem fundamentada para a gestão, maximizando o retorno os investidores e conciliação com os interesses de outros *stakeholders*. Para os papéis tem que ter alçadas e responsabilidades claramente definidas para cada um: acionistas, conselheiros e gestores. O poder é associado a uma estrutura organizacional definida e a critérios por méritos e sucessões bem definidas e lideranças fortes que sejam admiradas. As práticas envolvem as boas práticas da gestão e de seus partícipes, com canais de comunicação claros e nas relações internas e externas. Para as pessoas deve existir a distribuição de lucro associado a méritos de remuneração claros e bem definidos, o clima organizacional deve ser avaliado periodicamente com altos índices de aprovação e um processo sucessório definido. E para finalizar, a perpetuidade, que é um dos últimos objetivos da organização e deve estar alicerçada no tripé da sustentabilidade: econômico-financeiro, social e ambiental (ROSSETTI; ANDRADE, 2012).

Analisando os conceitos supracitados percebe-se que, para o Relatório de *Cadbury* (1992), para a OECD (2004), para o IBGC(2009) e para Rossetti e Andrade (2012) o foco é no sistema que rege as organizações.

Lodi (2004) e Monks e Minow(2004) dão destaque às palavras “relações e relacionamento” entre as partes interessadas.

A CVM (2002) e Lobo (2006) alinham o tema buscando enfatizar a governança corporativa como um conjunto de normas e práticas para reger e proteger as partes interessadas.

De forma geral, os conceitos apresentados convergem para buscar a harmonia nas relações das diferentes partes interessadas para enfrentar novos desafios de um mercado competitivo em constante mudança para se garantir a perpetuidade das organizações.

Segundo Said (2010) o objetivo primordial para a adoção de práticas de governança corporativa é prover a companhia de um conjunto de mecanismos, incentivos e monitoramento que visam assegurar o alinhamento entre a gestão e os interesses dos acionistas. Este conjunto de mecanismos está balizado pelos princípios que fundamentam a governança.

Para Rodrigues (2003, p.24), os principais objetivos da governança corporativa buscam:

Transparência nas informações prestadas no mercado de capitais; atração dos investidores, como fonte de financiamento para reduzir custo de capital; busca de vantagem competitiva para as organizações; maior atenção aos acionistas minoritários; maior controle dos atos de gestão; melhorias do desempenho (longo prazo) das organizações; melhorias dos relacionamentos com os *stakeholders*.

Com base nessa conjuntura, o IBGC (2009) e a CVM (2002) ressaltam os seguintes princípios da Governança Corporativa descritos no Quadro 2:

Quadro 2 - Princípios da governança corporativa

Princípios	IBGC (2009)	CVM (2002)
Transparência (<i>Disclosure</i>)	Consiste na clareza das informações por parte da administração, não só do desempenho econômico-financeiro, mas também as demais informações consideradas relevantes da ação empresarial.	Define como devem ser realizadas as assembleias gerais, o que deve constar na convocação, o prazo, ou seja, aspectos mais operacionais.
Equidade (<i>Fairness</i>)	Tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais partes interessadas (<i>stakeholders</i>).	Cita a estrutura e responsabilidades do conselho de administração, como deve estar composto, sua função e mandato.

Princípios	IBGC (2009)	CVM (2002)
Prestação de Contas (<i>Accountability</i>)	Ato de prestar contas da atuação corporativa, estando à companhia sujeita às implicações legais resultantes dessa atuação.	Determina assuntos relevantes como: aprovação de laudo de avaliação de bens, alteração do objeto social, redução de dividendos, entre outros. Divulgação trimestral dos relatórios de administração e das Demonstrações Financeiras, auditados por Auditoria Externa.
Responsabilidade Corporativa (<i>Compliance</i>)	É o dever dos gestores de prover a continuidade das organizações, visando à sustentabilidade, incluindo temas ambientais e sociais em seus planejamentos estratégicos.	Não citado

Fonte: IBGC (2009) e CVM (2002)

Observa-se, entre as duas instituições, que o IBGC foca as diretrizes da governança corporativa orientando as ações da administração e a CVM apresenta um aspecto mais burocrático de “como fazer”, definindo o tipo de prestação de contas, composição do conselho e a divulgação das informações trimestrais.

Monks e Minow (2004, p. 15) citam as funções da governança corporativa:

A governança corporativa tem sentido mais amplo, cujo impacto sobre os processos e objetivos de alta gestão das corporações podem ser vistos em quatro grupos: guardião de direitos – com separação entre *shareholders* (acionistas) e *stakeholders*; sistema de relações - com direção e monitoramento das práticas de gestão internas e externas, estrutura de poder: com sucessões planejadas e direcionamento estratégico, e por último sistema normativo – com conduta ética, integridade, competência, responsabilidade corporativa e envolvimento.

Silva (2010) comenta sobre os princípios da governança corporativa definidos pelo IBGC (2009) no aspecto da materialização das ações conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Materialização dos princípios da governança corporativa

Princípios da governança	Palavras chave	Ferramentas
Transparência	Informar	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de uma estrutura de Governança Corporativa. - Preparação de Relatório Anual da administração. - Políticas de divulgação de informações, de comunicação, resultados e dividendos. - Área de relações com investidores. - Informativos periódicos - Código de boas práticas de governança
Equidade	Justiça e igualdade	<ul style="list-style-type: none"> - Acordo de acionistas - Estatuto e contrato social - Código de ética - Diretrizes da governança corporativa - Regimento interno: conselhos e comitês - Política de remuneração fixa e variável dos gestores no longo prazo e baseado em resultados
Prestação de contas	Atos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> - Assembleia dos acionistas - Reuniões do conselho de administração e diretoria - Planejamento estratégico - Orçamento, investimentos, custos e fluxo de caixa - Classificação de riscos- <i>rating</i> de governança

Princípios da governança	Palavras chave	Ferramentas
Responsabilidade corporativa, social e ambiental	Continuidade e Sustentabilidade	- Política de responsabilidade corporativa - Balanço Social e Ambiental - Demonstração do valor adicionado (para companhias abertas)

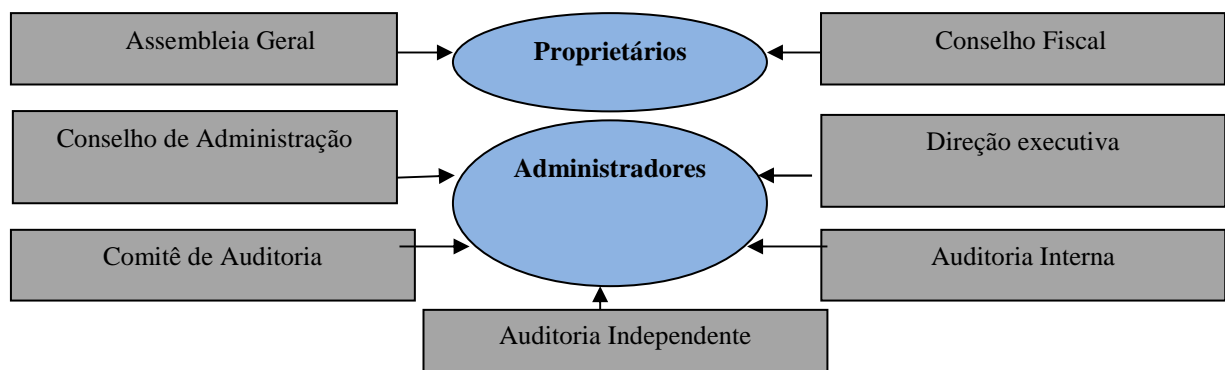
Fonte: Adaptado de Silva (2010).

Um dos objetivos específicos do trabalho, quanto a identificar as diretrizes da governança corporativa, levará em conta como a empresa transforma essas diretrizes em ações concretas que colaboram com a gestão.

A Governança Corporativa para cumprir com seus objetivos deve ter uma estrutura mínima que suporte, através de órgãos com papéis claramente definidos, a sua função de monitorar e prover todos os *stakeholders* de uma confiabilidade de que existem mecanismos de controles que acompanham e suportam a tomada de decisões.

A respeito dos atores e dos órgãos da Governança Corporativa que também fazem parte dos 8P's da governança, Rossetti e Andrade (2012) os associam conforme a Figura 2.

Figura 2 - Atores e órgãos da governança corporativa



Fonte: Rossetti e Andrade (2012).

Segundo a classificação dos autores, o processo de Governança Corporativa é exercido pela integração da tríade: Propriedade, Conselho de Administração e Direção executiva e a harmonia entre eles é que definirá a eficácia do processo de governança.

Por outro lado, cada um tem uma demanda própria e uma entrega para atender relações internas e externas, e quando operam juntos é um forte mecanismo de controle, senão, o desequilíbrio apresenta entre uma das consequências a desarmonia na gestão (ROSSETTI; ANDRADE, 2012).

Para Rodrigues (2003), a eficiência de um programa de Governança Corporativa depende da atuação de quatro agentes principais: Conselho de Administração, Diretoria,

Auditoria Independente e Conselho Fiscal, pela relevância de suas funções e principalmente para o processo de prestação de contas, equidade e transparência, que são princípios da Governança Corporativa.

De acordo com Silva (2010, p. 36), as competências da assembleia geral são:

Reformar o estatuto social; eleger ou destituir, a qualquer tempo, os administradores e os fiscais da companhia; tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras; autorizar a emissão de debêntures; suspender o exercício dos direitos do acionista; definir a avaliação de bens com que o acionista concorrer para a formação do capital social; autorizar a emissão de partes beneficiárias; deliberar sobre a transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da companhia; e autorizar os administradores a confessarem falência e pedirem concordata.

Para IBGC (2009), o Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações, tendo como principais objetivos: fiscalizar os atos dos administradores, opinar sobre o relatório anual da Administração, analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia, denunciar erros, fraudes ou crimes que descobrir aos órgãos de Administração ou Assembleia Geral.

A Lei nº 6.404 de 1976, no artigo 142, estabelece as seguintes funções para o Conselho de Administração:

Fixar a orientação geral dos negócios da companhia; eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições; observado o que a respeito dispuser o estatuto; fiscalizar a gestão dos diretores, os livros e papéis da companhia, convocar a assembleia-geral quando julgar conveniente; manifestar-se sobre o relatório sobre o relatório da administração e as contas da diretoria; manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir; deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição.

Segundo Said (2010), o comitê de auditoria, a auditoria independente e a auditoria interna, atuam como agentes de fiscalização da administração. O comitê de auditoria, órgão auxiliar do Conselho de Administração, exerce um papel preventivo, monitorando de perto os controles internos da empresa e supervisionando as relações entre auditoria interna e auditoria independente. A auditoria interna se reporta diretamente ao Conselho de Administração e, caso exista, ao Comitê de Auditoria. Tem como função verificar o funcionamento dos controles internos e o cumprimento de regulamentos e normas internas da empresa. A auditoria independente tem como função principal atestar que as demonstrações contábeis da empresa representam sua realidade patrimonial e de resultados, assim como se cumprem com as legislações pertinentes.

Para Rossetti e Andrade (2012), a Diretoria Executiva exerce a gestão dos negócios e das áreas funcionais da companhia, definir a estratégia e os planos operacionais, prestar contas ao Conselho de administração os resultados, riscos e oportunidades, definindo as estratégias e os planos operacionais da companhia.

Completando as funções dos órgãos da governança, os códigos de melhores práticas são uma ferramenta eficaz para a aplicação dos seus princípios e uma forma de pô-los em marcha para uma gestão mais adequada e que contribua para a harmonia entre as partes interessadas.

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007), a governança corporativa tem relação com a estratégia, porque cabe a alta administração se preocupar com a forma como a estratégia é conduzida nas organizações com duas formas para influenciá-las: delegando o gerenciamento estratégico a administração, mas com a diretoria recebendo e aprovando planos para evitar que os objetivos sejam “capturados” por interesses de determinados *stakeholders*, ou envolver-se diretamente no gerenciamento estratégico.

De acordo com Famá e Jensen (1983), a governança busca monitorar e controlar o comportamento dos gestores, separando propriedade e gestão, sua função não é gerir e sim delimitar a gestão.

A gestão, por sua vez, é mais flexível e mais apta para adequar-se as práticas e assim atender às necessidades estratégicas.

Mesmo a governança apresentando característica menos transitória e controlando os limites da gestão, não impede que em alguns momentos possa ser revista por nível de eficiência alcançado pela gestão.

Fontes Filho (2003) em seu estudo aborda que a governança das organizações públicas se assemelha ao modelo de governança corporativa de base *stakeholder* ao lidar com as pressões de diversos interessados, devendo se preocupar com a gestão responsável de acordo com o interesse público, e, portanto, prestar contas a diferentes grupos como: empregados, fornecedores, clientes e comunidade em geral.

Mota, Ckagnazaroff e Amaral (2007) desenvolveram um estudo de caso para verificar a aplicação de diferentes mecanismos de governança corporativa no processo de gestão de uma organização não governamental (ONG Redenção). Os autores concluem que a aplicação da governança no terceiro setor é pertinente, já que o problema de agência pode ser identificado também neste tipo de organização e que o uso de boas práticas de governança

pela ONG trouxe melhoras nos aspectos de gestão com a transparência na aplicação de recursos e a credibilidade necessária para a continuidade de suas atividades sociais.

O Quadro 4 exibe as pesquisas identificadas sobre governança corporativa e sobre gestão organizacional que apresentaram aderência parcial ao estudo a ser desenvolvido.

Quadro 4 – Pesquisas acadêmicas sobre governança corporativa e gestão organizacional.

Tipo	Título	Autoria (ano)
Dissertação	Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil	Silveira (2002)
Artigo	A importância da governança corporativa na gestão das empresas: o caso do grupo Orsa	Ribeiro Neto e Famá(2003)
Dissertação	Governança corporativa: fator crítico de sucesso na gestão estratégica de empresas em alianças	Moraes(2005)
Artigo	Políticas e práticas de governança corporativa empresas brasileiras de capital aberto	Bertucci, Bernardes e Brandão (2006)
Artigo	Análise dos motivos que levam empresas a adotar práticas de governança corporativa	Beyes e Oliveira(2006)
Artigo	Governança corporativa: estudo de caso de uma organização não governamental	Mota, Ckagnazarof e Amaral (2007)
Dissertação	Os impactos nos controles internos e nas práticas de governança corporativa de uma empresa concessionária de energia elétrica com a implantação da Lei Sarbanes-Oxley	Carioca (2008)
Dissertação	Práticas de governança corporativa: uma investigação sobre os conselhos de administração nas empresas listadas no novo mercado da BMF&BOVESPA	Said(2010)
Artigo	A relação dos níveis de governança corporativa e índices de rentabilidade econômica	Ventura et al. (2012)
Tipo	Título	Autoria (ano)
Artigo	As bases históricas da gestão da qualidade: a abordagem clássica da administração e seu impacto na moderna gestão da qualidade	Paladini (1998)
Artigo	Governança organizacional aplicada ao setor público	Fontes Filho (2003)
Tese	A institucionalização da gestão e do desempenho organizacional por meio do Prêmio Nacional da Qualidade	Aidar(2003)
Dissertação	Impactos da aplicação do modelo de excelência do PNQ® no desempenho de empresas	Brito(2005)
Artigo	Excelência em gestão e em resultado econômico-financeiro: uma análise crítica do desempenho das empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade	Mazzali et al. (2008)
Artigo	Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio	Oliveira e Martins(2008)
Artigo	Aperfeiçoamento do modelo de gestão organizacional: a abordagem do modelo de excelência da gestão da FNQ®	Bonfá e Alves Filho (2010)

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão da literatura.

De forma geral a governança é menos flexível, a gestão já sofre com as mudanças dos próprios participantes.

A governança constrói normas, regras e limites, e à gestão cabe a prática de atos gerenciais: planejar, executar estratégias para alcançar os objetivos (BONFÁ, 2010).

A subseção seguinte apresenta os principais códigos de governança corporativa, seus aspectos relevantes e os contextos que levaram à criação dos mesmos.

2.2 Códigos de governança corporativa

Uma das bases precursoras dos códigos de governança no mundo foram os princípios divulgados pela OECD em 1999 que se tornaram uma referência internacional, motivando países a publicarem seus próprios códigos.

O IBGC disponibiliza em seu portal eletrônico alguns códigos locais de Governança Corporativa conforme exhibe o Quadro 5.

Quadro 5 – Códigos de governança corporativa no mundo

País	Código	Ano da 1ª publicação	Instituição	Disponível em
Brasil	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa	1999	IBGC	www.ibgc.org.br
Brasil	Cartilha de Governança Corporativa	2002	CVM	www.cvm.org.br
EUA	Corporate Governance Core Principles & Guidelines	1998	CALPERS	www.calpersgovernanceorg/principles
EUA	Global Corporate Governance Principles	1999	CALPERS	www.calpersgovernance.org/principles/international/
Reino Unido	Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance - Cadbury Report	1992	London Stock Exchange	www.ecgi.de/codes
Reino Unido	Committee on Corporate Governance -Hampel Report	1998	London Stock Exchange	www.ecgi.de/codes
União Européia	Euro shareholders Corporate Governance Guidelines	2000	Euro shareholders	www.ecgi.de/codes
Alemanha	Code of Best Practice for German Corporate Governance	2000	German Panel on Corporate Governance	www.ecgi.de/codes
França	Recommendations of the Committee on Corporate Governance -Vienot Report	1999	Association Francaise Des Entreprises Privés - AFEP	www.ecgi.de/codes
Japão	Corporate Governance Principles - A Japanese View (Interim Report)	2000	Corporate Governance Forum of Japan	www.ecgi.de/codes

Fonte: Disponível em <http://www.ibgc.org.br>.IBGC.

O Quadro 5 evidencia que as publicações dos códigos ocorreram no final da década de 90, motivada pelo crescimento econômico dos países e expansão dos negócios (ROSSETTI;

ANDRADE, 2012). A publicação é somente o primeiro passo, pois, além da publicação, o próximo passo é como operacionalizar, ou seja, pôr em prática esses princípios.

Rossetti e Andrade (2012) comentam que a *International Corporate Governance Network* (ICGN), fundada em 1995 com objetivo de ampliar o diálogo sobre o tema, envolvendo, princípios, ferramentas e resultados com o fim de aplicação efetiva, trouxe em 2009 sua colaboração endossando os princípios publicados pela OECD, registradas em oito recomendações:

- a) Objetivos das corporações: o principal objetivo deve ser o retorno dos acionistas e as práticas de governança devem focar a alta administração nesse objetivo. Buscar uma posição de *benchmarks* no seu mercado específico comparando com as concorrentes também pode ser um dos objetivos da organização.
- b) Conselhos de administração: prestam contas aos acionistas, como também administrar a harmonia das relações entre as diferentes partes interessadas. A composição do conselho deve ter um número suficiente de conselheiros independentes, qualificados, com histórico profissional e o valor de suas contribuições avaliado e aberto ao mercado.
- c) Cultura corporativa *stakeholders* e condução ética dos negócios: a cooperação entre as partes interessadas e a adoção ao código de ética são fatores essenciais para a criação de valor para a sociedade e a garantia de sobrevivência das organizações em longo prazo.
- d) Políticas de remuneração: as organizações devem divulgar nos relatórios anuais a política de remuneração dos conselheiros e da alta administração para os investidores.
- e) Auditoria: o foco é na credibilidade das demonstrações para o público externo com adoção de procedimentos internacionais e revisão por auditorias externas e independentes.
- f) Transparência e prestação de contas ao mercado: seguindo as determinações de órgãos reguladores e normas contábeis, as organizações devem divulgar, informações corretas e atualizadas. O objetivo é que os investidores estejam informados para decidirem sobre compra ou venda das ações.
- g) Direitos, responsabilidades e deveres dos acionistas: o papel dos acionistas não deve ser limitado a um voto, mesmo garantido o direito da equidade. Os acionistas devem participar de decisões-chave do negócio, entre eles: a escolha dos

representantes no conselho de administração e a convocação de assembleias extraordinárias para solução de conflitos.

- h) Implementação da governança corporativa: a premissa é: onde tem código de governança dever ser aplicados de forma pragmática, e onde não tem os *stakeholders* tem que mover esforços para que sejam desenvolvidos. Os temas de governança devem ser debatidos entre as partes interessadas buscando soluções por meio da negociação, mediação ou arbitragem.

O IBGC no Brasil fez a última atualização do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa em 2009 dividido em seis capítulos: propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria independentes, conselho fiscal, conduta e conflito de interesses (IBGC,2009).

Cada capítulo aborda práticas e recomendações para cada órgão do sistema de governança das organizações e o último capítulo trata de padrões de conduta e comportamento além de propor políticas e práticas para evitar conflitos de interesses e mal uso de ativos e informações relativas à organização.

Para Beyes e Oliveira (2006), nenhuma das questões abordadas pelos princípios da governança corporativa tem respostas simples já que diferentes soluções podem ser de boa qualidade e não há um conjunto único de regras que sejam universalmente aplicáveis a todas as corporações em todos os países.

Por isso os diferentes códigos daram origem a diferentes modelos de governança que serão abordados na subseção seguinte.

2.3 Modelos de Governança Corporativa

Segundo Oliveira (2008) e o IBGC (2009) existem basicamente dois sistemas de governança: o *outsider system* (anglo-saxão) caracterizado por acionistas pulverizados e fora do comando diário das operações da companhia; e o *insider system* (nipo-germânico) com grandes acionistas no comando das operações diárias diretamente ou por pessoas indicadas.

Ainda nesta linha, tem-se, segundo Rossetti e Andrade (2012), a base de diferenciação clássica da governança corporativa que é a orientação: *shareholder oriented* e *stakeholder oriented* resumidas no Quadro 6.

Quadro 6 – Diferenças dos tipos de governança corporativa

<i>Shareholder Oriented</i>	Origem anglo-saxônica
	Voltado aos interesses dos acionistas e gestores com relação ao valor, riqueza e retorno
	Indicadores de desempenho voltado para demonstrações patrimoniais e financeiras
	Crescimento, riscos e retornos corporativos, avaliações e aferições como focos de governança
<i>Stakeholder Oriented</i>	Origem nipo-germânica
	Ampliação de interesses-geração abrangente de valor
	Público-alvo maior – ligado à estratégia corporativa
	Vários indicadores de desempenho
	Atenção para os resultados patrimoniais e financeiros, e também para a sustentabilidade e função social
Elaboração de balanços social e ambiental	

Fonte: Rossetti e Andrade (2012, p.35).

De acordo com Quilimarte (2007), o sistema anglo-saxão é composto por Estados Unidos, Reino Unido, Canadá e Austrália. Nesses países, a estrutura de propriedade tem menor concentração, possuem maiores proteções aos direitos dos acionistas e a principal fonte do financiamento das empresas é a abertura de capital e emissões de ações no mercado de capitais. Em contrapartida, no sistema nipo-germânico representado pela Alemanha e Japão, a estrutura de propriedade é mais concentrada, a proteção legal é menor e existe mais financiamento por crédito.

Silveira (2002, p. 45) destaca em sua pesquisa que:

O sistema de governança corporativa adotado pelas empresas depende, em grande parte, do ambiente institucional no qual está inserida. O Estado, através da definição dos sistemas financeiro e legal, modela a formação do mercado de capitais local e do grau de proteção dos investidores, influenciando o modelo de governança das empresas. Desta forma, os países apresentam diferenças significativas entre os sistemas de governança corporativa das suas empresas.

Conforme citado por Rossetti e Andrade (2012), além desses dois modelos, também existem os modelos latino-europeu, formado por Espanha, França, Itália e Portugal; e o latino-americano, predominante na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru.

Diferenciam-se do anglo-saxão e do nipo-germânico, em relação ao primeiro por causa do conflito de agência envolvendo acionistas majoritários e minoritários, e o segundo, pela ênfase em interesses de diversas partes interessadas, mas que ainda está em transição.

Nas subseções seguintes serão detalhadas as características dos respectivos modelos servirão de base para identificar semelhança entre os mesmos e o modelo existente na Coelce.

Conforme explica Lethbridge (1997), no modelo anglo-saxão a característica principal se dá por conta de participações acionárias mais pulverizadas, em que as bolsas de valores

garantem sua liquidez diminuindo o risco para os investidores. Nesse modelo, dois pontos são fundamentais: a transparência e a divulgação das informações, além de rigoroso controle sobre informações privilegiadas que podem facilitar decisões de compra ou venda de ações na bolsa de valores.

Rossetti e Andrade(2012) também comentam sobre os fundamentos do modelo: pulverização do controle acionário e separação da propriedade e da gestão. Os conflitos de agência constantes e as ações para monitorar os gestores e impedir práticas abusivas de gestão, são os motivos essenciais que se mobilizaram nos países do modelo: EUA, Reino Unido, Canadá e Austrália.

Sobre a Governança Corporativa nos EUA, para Silveira (2002), esta pulverização é uma característica das grandes empresas americanas e nesse contexto, nos anos 80 o movimento em torno da governança corporativa surgiu nos Estados Unidos da América (EUA), como resposta a diferentes casos de abuso de poder e expropriação da riqueza dos acionistas por parte dos executivos, que naquela época dominavam os Conselhos de Administração. Esta resposta foi dada em grande parte pela atuação dos investidores institucionais, principalmente fundos de pensão, cujo ativismo tornou-se sinônimo do termo governança corporativa no país.

Carlsson (2001) ressalta a importância do *California Public Employees Retirement System* (CALPERS), um fundo de pensão de funcionários públicos da Califórnia que impulsionou o movimento de governança corporativa nos EUA, em que o ponto de partida foi uma recusa de oferta de compra da Texaco em 1984 pelos executivos, prejudicando os acionistas, caracterizando o interesse de defesas dos empregos por parte dos executivos. A partir daí novas diretrizes de atuação no mercado, destacando: minar os “*poisonpills*” que foram mecanismos criados pelos executivos para evitar que um acionista adquira participação relevante do capital acionário da empresa; a dependência do Conselho de Administração em relação a gestão e o fraco desempenho como guardião dos interesses dos acionistas.

Segundo Rossetti e Andrade (2012) esse fundo mobilizou outras instituições, incentivando a criação do *Council of Institutional Investors*(CIL), com os seguintes objetivos: estabelecer práticas de boa governança, propor alterações na legislação para resguardar acionistas, monitorar corporações, incorporar a avaliação dos processos de governança e concentrar votos nas assembleias gerais para renovação dos conselhos de administração.

De acordo com Silveira (2002), no Reino Unido a questão da governança não parou no Relatório *Cadbury* tomando-se outras iniciativas como os comitês de *Greenbury*, e *Hampel*, e os códigos *Combined Code* e o *Turnbull*.

O comitê *Greenbury* foi estabelecido pela Confederação da Indústria Britânica, produzindo um relatório em 1995 em que o foco foi a remuneração dos conselheiros e a eficácia dos Conselhos de Administração. O comitê *Hampel*, estabelecido em 1997, com foco na segurança das demonstrações contábeis, na transparência das companhias abertas e as relações entre acionistas, conselhos e executivos. Os dois códigos de 1999, por sua vez, foram resultado dos comitês, sendo que as novas orientações incorporaram práticas de governança relacionadas a controles internos e à gestão de riscos.

Recentemente, em 2010 e 2011, devido à crise financeira de 2009, foram publicados o *UK Corporate Governance Code* e o *Stewardship Code* destacando a governança corporativo para instituições financeiras e na eficácia da liderança do conselho de administração.

No Canadá, de acordo com Rossetti e Andrade (2012), as iniciativas foram semelhantes às realizadas nos EUA, porém, as diretrizes e práticas próximas das adotadas no Reino Unido. Entre os marcos regulatórios se destacam: em 1999, relatório *Five Years to the Dey*, sendo apontadas as falhas as práticas de governança recomendadas com ênfase nos conselhos de administração; em 2002, alinhamento da regulação canadense com a dos EUA após a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley; em 2004, emissão de mais dois documentos a respeito das diretrizes de governança corporativa *Governance Policy* e *Disclosure Rule* sintonizados com a regulação norte-americana.

Carlsson (2001) destaca que na Austrália, a predominância é o modelo do Reino Unido e do Canadá. Os destaques regulatórios foram: *Bosh Report* (1995), com ênfase na reforma da legislação societária, maior rigor na regulação de mercado e nas exigências para as empresas listadas na bolsa da Austrália; e o *Principles of Good Corporate Governance and Best Practices Recommendations* (2002) código de boas práticas de governança.

Das características gerais do modelo, Rossetti e Andrade (2012) apontam:

- a) Governança Corporativa: orientada para o mercado (*market oriented*).
- b) Fonte de recursos: mercado de capitais.
- c) Propriedade e gestão: dissociadas.
- d) Conflito de agência: acionistas e gestores.
- e) Forte proteção aos minoritários.

- f) Presença de *outsiders*.
- g) Alta liquidez de ações e grande número de empresas listadas na Bolsa.
- h) Atuação de investidores institucionais , atenção a *poison pills*.
- i) Códigos pioneiros de governança.
- j) Modelos de governança ainda pouco abrangentes, prevalecendo *shareholders*.

A questão da responsabilidade social corporativa não é considerada, a demanda de outros *stakeholders oriented* é admitida como de interesse estratégico.

Lethbridge (1997) ressalta que, no modelo anglo-saxão, o objetivo das companhias é criação de valor para os investidores. Já no modelo nipo-germânico, se busca o equilíbrio dos interesses entre os acionistas e demais *stakeholders*.

Silveira (2002) comenta que como decorrência da cultura coletivista da sociedade japonesa, o objetivo das empresas no Japão tem sido a busca pelo equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* e a garantia de emprego vitalício para seus funcionários. Outra característica marcante do sistema corporativo japonês são os *keiretsu*, conglomerados de várias empresas e bancos unidos por redes de participações cruzadas entre eles. Os bancos são a principal fonte de recursos para as empresas, exercendo o papel de financiadores dos conglomerados. Como as taxas de juros no Japão são muito baixas, o reduzido custo dos recursos acaba sendo um motivo adicional para diminuição do incentivo pela priorização da lucratividade.

Carlsson (2001) destaca que as empresas tem um único Conselho de Administração, com conselho composto exclusivamente por executivos da companhia, que são indicados como forma de recompensa por serviços prestados, daí é comum tem conselhos com cerca de 50 membros.

Rossetti e Andrade (2012) também reforçam as diferenças dos modelos de governança alemão e japonês do anglo-saxão. Na Alemanha, o capital acionário é concentrado e o financiamento predominante é de origem bancária semelhante ao do Japão, no entanto, existem diferenças também entre eles, principalmente na estrutura de propriedade, na constituição e efetividade do conselho de administração.

Conforme Carlsson (2001), o sistema de governança corporativa alemão possui três características distintas: papel limitado do mercado de capitais no fornecimento do capital de risco, gestão coletiva das empresas, além é claro, do foco nos *stakeholders*. O modelo de equilíbrio foi criado a partir de eventos do século XX tais como: as duas grandes guerras,

hiperinflação, reformas monetárias e reintegração entre Alemanha Ocidental com a Oriental, fizeram com que o consenso e a colaboração fossem importantes valores sociais.

Oliveira (2008) destaca que, na década de 2000, foi marcante a aproximação das práticas de governança corporativa do modelo nipo-germânico ao modelo anglo-saxão. Essa convergência de práticas de governança corporativa se deve, sobretudo, às mudanças nas práticas de gestão e negociação das companhias.

Baseado em Rossetti e Andrade (2012) as características gerais do modelo estão resumidas a seguir:

- a) Modelo japonês: os bancos são os principais financiadores mas com tendência a redução, a propriedade é concentrada, a gestão é consensual com raros conflitos de agência, a proteção legal as minoritários não são ainda bem estabelecidos, e o conselho é único e numeroso, quanto a governança corporativa está em processo de avanço principalmente em “quebrar” a resistência japonesa a figura do acionista e a abrangência tem como base *stakeholders oriented*.
- b) Modelo alemão: os bancos são a principal fonte de capitalização (*bank oriented*), a propriedade também é concentrada, quanto à gestão existe aversão a modelos autocráticos, não tem muitos conflitos de agência e considera a questão consensual, a proteção aos minoritários não é principal preocupação dado a característica pulverizada do capital, os conselhos de administração em empresas com mais de 2 mil empregados, tem duas camadas: a de administração voltada para questões estratégicas e a de supervisão feitas pelos membros como empregados, acionistas menores, sindicatos. Quanto à liquidez acionária, o modelo é mais concentrado e fechado, e quanto à governança corporativa o modelo é rigoroso, mas não é obrigatório a adesão ao Código de Boas Práticas com abrangência *stakeholders oriented*.

O Modelo Latino-Europeu tem predominância de grupos com gestão familiar e empresas de controle estatal e é característico de países como Portugal, Espanha, Itália e França.

Segundo Silveira (2002) os quatro países do grupo há uma predominância de famílias controladoras já em terceira ou quarta geração com rígidos acordos de acionistas, refletem-se na sobreposição da propriedade e da gestão.

Para Rossetti e Andrade (2012), por heranças culturais, pelas raízes comuns das instituições e pela formação do sistema empresarial, e presença de grupos familiares e de empresas estatais, são semelhantes às características entre os modelos latino-europeu e latino-americano. Um dos influenciadores do modelo latino-europeu foi a França, em que segundo Silveira (2002) a presença do Estado é forte, herança da industrialização francesa que apesar do processo de privatização, ainda marca presença mesmo sendo menor.

Silva (2010) comenta outra característica do sistema francês, que é o poder centralizado. Nesse país ainda predomina a acumulação de cargos de presidente do Conselho de Administração e de Presidente Executivo, fazendo com que a governança corporativa ainda não se enquadre nos princípios de transparência, responsabilidade e preocupação com todos os acionistas exigidos pela maioria dos códigos. Entretanto, já se apresenta uma tendência das empresas francesas, adotaram as melhores práticas, porque seu mercado de capitais é muito dependente de investidores institucionais estrangeiros, que exigem um aprimoramento das práticas de governança corporativa.

Em um estudo realizado por La Porta, Shleifer e Lopez-de-Sillanes (1999), se constatou que em países em que se seguiu o Direito Civil francês, os índices de proteção aos acionistas e a garantia de aplicação das leis foram os mais baixos, quando comparados com os países que seguiram o Direito Civil alemão, escandinavo e anglo-saxão.

Leal e Camuri (2008, p.12) esclarecem que:

A concentração acionária reflete na sobreposição da propriedade e da gestão, bem como define como define como é composto os conselhos de administração e as regras de seu funcionamento. A justaposição propriedade-controle reduz os níveis mais baixos os conflitos, amplos direitos sobre o fluxo de caixa, estes levam a expropriação dos minoritários.

Rossetti e Andrade (2012) resumem os aspectos gerais do modelo explicando que não está definido claramente o tipo de fonte predominante de financiamento, a propriedade é concentrada com expressiva presença de grupos familiares ou controlada por consórcios. O conflito de agência ocorre devido a fraca proteção aos minoritários, em que as fontes externas de controle são menos atuantes, acúmulo dos cargos de presidência do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva. Mas, atualmente, por pressões externas, o modelo tende a abrir-se a interesses múltiplos e é crescente a presença de *outsiders* independentes no órgão colegiado.

O modelo latino-americano está presente em 6 países: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru com desenvolvimento a partir de 1980, tendo como propulsor as privatizações na década de 90.

Dentre as principais características, conforme Silveira (2002), o modelo é fortemente influenciado por raízes históricas como: concentração patrimonial, grandes grupos familiares privados, mercado de capitais com baixa expressão, influência do Código Civil Francês, privatizações e abertura de mercados.

A respeito da gestão das companhias, Leal e Camuri (2008, p.13) destacam que:

A gestão das companhias é realizada por acionistas majoritários, identificados na maioria dos casos, por meio de grupos familiares ou consórcios que mantêm o controle privado nacional. Há predominância assim, de estruturas piramidais, participações cruzadas e a emissão de ações sem direito a voto.

Em 2011 foi divulgado pela OECD por meio do Centro para Cooperação com Países Não-membros (CCNM) o Relatório Oficial sobre Governança Corporativa na América Latina que consistiu em um trabalho de apoio a governança corporativa desempenhado por mesas redondas regionais, em que da América Latina o relatório foi produto de reuniões no Brasil, Argentina, México e Chile. O foco das recomendações foi o papel dos investidores institucionais junto às companhias de capital aberto da região.

As principais recomendações do relatório foram sobre: direitos dos acionistas e tratamento equitativo, o papel das partes interessadas nas práticas de Governança Corporativa, divulgação de informações e transparência, responsabilidades do conselho de administração, melhoria no cumprimento de Leis, cooperação regional, governança própria.

Rossetti e Andrade (2012) destacam características fundamentais das economias da América Latina:

- a) Privatizações: muito ativa na década de 90, marcou a divisão de responsabilidades entre o sistema público e o privado, que devido à reduzida capacidade de investimento ampliou a participação de empresas de atuação global que ingressaram através de investimentos diretos. No entanto, ainda não resultaram em desenvolvimento do mercado de capitais.
- b) Concentração patrimonial: a maior participação acionária está nos grupos familiares, que se caracteriza como uma grande força interna de controle, mas, se os recursos próprios forem insuficientes, serão exigidas de forças externas, praticas mais abertas de governança.
- c) Reestruturação dos sistemas financeiros: registrou mudanças significativas com redução da presença estatal para o aumento de participação dos bancos

internacionais e também institucional que tem papel forte em exigir boas práticas de governança.

- d) Internacionalização: o controle de empresas nacionais por multinacionais exigiu a adoção de modelos híbridos de governança.
- e) Fundos de pensão e de investimentos: a presença deles ao longo do tempo, devido à gestão e ao grau de responsabilidade também poderão promover a transparência e outros valores de governança.
- f) Tradições jurídicas: os países latinos compartilham o Código Civil Francês e a forma de interpretação das leis e contratos. Os esforços para isso, diz respeito à criação de novos mecanismos de resolução de controvérsias em âmbito privado.

Leal e Camuri (2008) avaliam que os diversos modelos de Governança Corporativa, estão focados na necessidade de criação de um sistema legal que proteja investidores com conselhos de administração realmente atuantes, mas que diante dos quatro modelos descritos, não é possível afirmar que existe somente uma forma ou um conjunto de estruturas uniformes de atuação, sendo necessária uma análise ampla e dinâmica baseada no complexo mecanismo de tomada de decisões, que não está estático, mas em constante evolução e adaptando-se a novas circunstâncias.

Silveira (2002) com base em seu estudo, que não há um modelo único e mundial de Governança Corporativa, evidenciado nas nítidas diferenças entre os modelos anglo-saxão, nipo-germânico, latino-europeu e latino-americano, com grande parte associada a aspectos culturais, de formação e de controle acionário das empresas que são fortes influenciadores na condução da boa governança.

Rossetti e Andrade (2012), baseados em quatro abordagens de autores diferentes, construíram 10 fatores de diferenciação para os modelos: fonte predominante de financiamento das empresas, separação entre a propriedade e o controle e entre a propriedade e a gestão, conflitos de agência, proteção legal aos minoritários, conselho de administração, liquidez, controle interno, modelo e abrangência da governança corporativa.

O Quadro 7 apresenta as diferenças entre os modelos de governança anglo-saxão, alemão, japonês, latino-europeu e latino-americano.

Quadro 7 – Características dos modelos de governança corporativa mundiais

Itens avaliados	O que se analisa	Anglo-Saxão	Alemão	Japonês	Latino-Europeu	Latino-Americano
1.Financiamento predominante	Fonte de recursos	Mercado de Capitais	Bancos	Bancos	Indefinida	Bancos
2.Propriedade e controle	Estrutura acionária	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamentos	Concentração	Familiar concentrado
3.Propriedade e gestão	Dissociação, figura do <i>CEO</i>	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas
4.Conflitos de agência	Acionistas e Gestores	Acionistas direção	Credores acionistas	Credores acionistas	Majoritários minoritários	Majoritários minoritários
5.Proteção legal a minoritários	Regulação de mercados	Forte	Baixa ênfase	Baixa ênfase	Fraca	Fraca
6.Conselhos de administração	<i>Outsiders</i>	Atuantes, foco em direitos	Atuantes, foco em operação	Atuantes, foco em estratégia	Pressão para maior eficácia	Vínculos com gestão
7.Liquidez da participação acionária	Participação no mercado de capitais	Muito alta	Baixa	Em evolução	Baixa	Especulativa e oscilante
8.Forças de controle mais atuantes	Externas ou Internas	Externas	Internas	Internas	Internas migrando para externas	Internas
9.Governança corporativa	Códigos de boas práticas	Estabelecida	Adesão crescente	Ênfase crescente	Ênfase em alta	Embrionária
10.Abrangência dos modelos de governança	Alcance da abrangência	<i>Share- holders Oriented</i>	<i>Stake- holders Oriented</i>	<i>Stakeholder s Oriented</i>	<i>Shareholders Oriented</i>	<i>Shareholders Oriented</i>

Fonte: Rossetti e Andrade (2012, p.344).

Como Bertucci, Bernardo e Brandão (2006, p. 26) relatam:

É na relação das companhias de capital aberto com seus *stakeholders*, mas muito especialmente com aqueles que não detêm o mesmo poder de participar, decidir e fazer valer seus pontos de vista, que se coloca a importância de governança corporativa.

Conforme a abordagem apresentada para cada modelo de governança, percebe-se que existem nítidas diferenças que são moldadas pelo ambiente externo (economia, fontes de financiamento, regulação societária), pelo ambiente interno (propriedade e gestão, conflitos de agência, atuação do conselho de administração), e pelas características do país com seus aspectos culturais e econômicos. Desse modo, não se pode afirmar que um modelo é melhor ou pior que outro, mas que se trata de um processo contínuo de revisão e aperfeiçoamento tendo em conta que as organizações são entidades formadas por diferentes partes que, por

vezes, tem confronto de interesses, e que a governança corporativa tem um papel fundamental para, dentro dos princípios, colaborar com a harmonia dessas partes para a perenidade da organização.

2.4 Governança Corporativa no Brasil

Nas seções anteriores se apresentou os conceitos e desenvolvimento da governança corporativa no mundo e os modelos existentes que influenciaram a construção da governança em diversos países no mundo, inclusive no Brasil.

O Brasil também passou pela década de 90 com fatos marcantes, como a implantação do Plano Real, a estabilidade econômica, e os processos de privatizações promovidos pelo Governo Federal, inicialmente na parte de estrutura e serviços públicos, depois avançando para outros setores.

A globalização, comentado por Said (2010), influenciou as ações de governança corporativa, principalmente com o crescente investimento de capital estrangeiro em empresas brasileiras, forçando a adequação a padrões internacionais.

McKinsey & Company e Korn/Ferry International (2001, p.17) apresentam o seguinte comentário:

As mudanças no cenário econômico, como a maior estabilidade econômica, a globalização e a maior dificuldade de acesso a recursos a um custo competitivo, junto com mudanças internas na estrutura de liderança, colocam o atual modelo de governança corporativa no Brasil sob a intensa pressão. Está ocorrendo uma mudança rumo a um modelo emergente. Mas há barreiras a esta transição e ainda é cedo para avaliar se ela será suficiente para as empresas competirem globalmente.

Segundo Carioca (2008), quando a governança corporativa ganhou força no mundo, em meados dos anos 90, o Brasil também começou a se preocupar com o tema, motivado pela falência de algumas empresas e bancos que revelaram fraudes contábeis, má gestão e falta de independência das auditorias – e pelos processos de privatização ocorridos. Este último muito colaborou para a evolução da governança corporativa no Brasil, pois, com a formação de consórcios para adquirir empresas, os grupos tinham que utilizar um mesmo modelo de gestão para uniformizar acordo entre acionistas e compartilhamento de decisões.

Segundo Silva (2010) a cronologia básica da governança corporativa no Brasil passa pelos períodos expostos no Quadro 8.

Quadro 8 – Governança Corporativa no Brasil

Período	Eventos no Brasil	Marco regulatório
1970-1990	1970: Criação de conselhos brasileiros: Docas, Monteiro Aranha, Alpargatas. 1980: Pouca liquidez das empresas no Brasil, abertura de capital, fundos de investimento, fundos de pensão e participação de bancos. 1990: Período de privatização, globalização, fusões e aquisições.	1976: Lei nº 6.404 das S/As e criação da Comissão de Valores Mobiliários.
1990-2010	1995: Criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) que depois se torna IBGC. 1997: 50 empresas brasileiras registradas na <i>New York Stock Exchange</i> . 2000: Criação dos níveis diferenciados de governança corporativa e do Novo Mercado pela BOVESPA. 2008: Escândalo Agrengo a exportadora de soja, que teve os seus principais executivos presos na operação da Polícia Federal. As acusações foram de estelionato, quadrilha e falsidade ideológica, uso de documentos falsos e lavagem de ativos.	1997: Lei nº 9.457 preserva as responsabilidades da CVM para fiscalizar. 1999: O IBGC lança o Código de Melhores Práticas da Governança Corporativa. A decisão CVM de 1999 estabelece que os fundos de pensão só podem intervir em empresas abertas. 2002: Instrução CVM nº 358 sobre divulgação de ato ou fato relevante e a divulgação da Cartilha sobre Governança Corporativa. 2004: 3ª revisão do código de Governança e Resolução nº 3.198 do Conselho Monetário Nacional determinando a criação dos comitês de auditoria nas instituições financeiras. 2006: O IBGC lança seu código de conduta e mais dois guias sobre governança. 2008: IBGC lança carta-diretriz sobre o escândalo da Agrengo marcando a responsabilidade dos Conselheiros de Administração e o Art.118 da Lei nº 6.404. 2009: IBGC lança a 4ª edição do Código de Melhores Práticas. CVM lança a Instrução nº 481 sobre direito de voto em assembleias de acionistas. 2010: Instrução CVM nº 482 sobre as ofertas públicas de distribuição de valores mobiliários.

Fonte: Adaptado de Silva (2010).

Ainda nas iniciativas institucionais, Said (2010) destaca a da BOVESPA sobre a adoção de indicadores de desempenho que mostram a valorização de um determinado grupo de papéis ao longo de um período, como exemplo tem o Índice de Ações com Governança Corporativa diferenciada (IGC) que tem por objetivo mensurar o desempenho de uma carteira teórica composta por ações de empresas que apresentem bons níveis de governança corporativa, listadas nos Níveis 1 e 2 ou Novo Mercado.

Outra iniciativa importante foi a sanção da Nova Lei de Falências (Lei nº 11.101/2005) e da Lei nº 11.638/2007 que alterou a Lei das S/As trazendo evoluções no campo de governança corporativa e ao mercado de capital brasileiro.

McKinsey & Company e Korn/Ferry International (2001) permitem traçar um modelo geral da governança corporativa no Brasil:

- a) Propriedade e controle: forte concentração das ações com direito a voto (ordinárias) e alto índice de emissão de ações sem direito a voto (preferenciais).
- b) Tipo de controle: familiar ou compartilhado com poucos investidores para resolução de questões relevantes, acionistas minoritários pouco ativos.
- c) Propriedade e gestão: membros do conselho representam interesses dos acionistas controladores.
- d) Conselho de Administração e Diretoria Executiva: pouca clareza na divisão dos papéis principalmente nas empresas familiares.
- e) Conselho de Administração: escassez de profissionalização dos conselhos, remuneração como fator pouco relevante, estrutura informal com ausência de comitês para tratamento de questões específicas, como auditoria ou sucessão.

Para Leal e Camurim (2008), o ambiente corporativo do Brasil foi impactado pelas mudanças dos anos 80 e 90, em três aspectos: político-ideológico, em que houve uma abertura dos mercados e integração dos blocos econômicos; ordem geopolítica da mudança do Estado controlador para o neoliberal trazendo abertura, liberalização e privatização; e ordem econômica, até os anos 90 no Brasil a estratégia era nacionalista e protecionista migrando para abertura econômica com o fim das reservas de mercado.

Conforme Silveira (2002) como consequência da grande concentração de poder, os membros do Conselho de Administração são em sua grande maioria indicados pelo acionista controlador reduzindo a possibilidade de uma postura ativa e independente dos conselhos necessária para cumprir com os seus objetivos legais e em prol dos acionistas.

O Quadro 9 apresenta uma síntese das características gerais da governança corporativa aplicada no Brasil, conforme análise feita por Rossetti e Andrade (2012).

Quadro 9 – Modelo de Governança Corporativa no Brasil

Fatores analisados	O que se analisa	Características
1. Financiamento predominante	Fonte de recursos	Exigíveis de longo prazo e geração de caixa
2. Propriedade e controle	Estrutura acionária	Alta concentração
3. Propriedade e gestão	Dissociação, figura do <i>CEO</i>	Majoritários <i>versus</i> minoritários
4. Conflitos de agência	Acionistas e Gestores	Fraca
5. Proteção legal a minoritários	Regulação de mercados	Especulativa e oscilante
6. Conselhos de administração	<i>Outsiders</i>	Sobreposição
7. Liquidez da participação acionária	Participação no mercado de capitais	Baixa eficácia
8. Forças de controle mais atuantes	Externas ou Internas	Internas
9. Governança corporativa	Códigos de boas práticas	Em evolução
10. Abrangência dos modelos de governança	Alcance da abrangência	<i>Shareholdersoriented</i>

Fonte: Andrade e Rossetti (2012).

Apesar das características gerais apontadas, não se pode afirmar que ao analisar a estrutura de governança nas empresas não seja possível encontrar características diferenciadas, inclusive, das motivações para a adoção da governança.

No estudo de Marinelli (2005) sobre os motivos das 500 maiores empresas do Brasil adotarem a governança, os três de maior destaque foram: profissionalização, separação entre propriedade e gestão, fusões e aquisições. Complementa o autor que a cada dia a governança corporativa se fortalece por iniciativas institucionais trazendo aspectos positivos como: aumento no valor das ações, maior garantia aos investidores e maior transparência.

Entre os órgãos no Brasil que se destacam no aspecto da governança corporativa está o IBGC, a CVM e a BM&F Bovespa.

O IBGC é uma sociedade civil de âmbito nacional criada em 1995 dedicada à promoção da Governança Corporativa no Brasil, sendo a única organização da América Latina focada na discussão do tema (SILVEIRA, 2002).

Em 1999, o IBGC publica o primeiro Código de Governança Corporativa, focado somente no Conselho de Administração. A segunda revisão foi em 2001, passando a incluir recomendações para os demais agentes de governança corporativa, como sócios, gestores, auditorias e Conselho Fiscal, a terceira em 2004 voltada para as demandas do mercado e a última em 2009 levando em conta as mudanças no ambiente organizacional brasileiro, como o renascimento do mercado de capitais, fusões e aquisições que exigiram das empresas uma adesão de um sistema de governança mais comprometido (IBGC, 2009).

Ainda segundo Ventura (2012, p. 35) “O código tem como objetivo central apontar caminhos para todos os tipos de sociedade visando: aumentar o valor; melhorar o desempenho; facilitar acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para sua perenidade”.

O código cita os princípios da governança corporativa e está dividido em seis capítulos: propriedade (sócios), conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal, conduta e conflito de interesses. Cada capítulo aborda práticas e recomendações para cada órgão do sistema de governança das organizações, fechando com a questão ética comportamental para evitar conflitos de interesse e mal uso de ativos e informações referentes à organização (IBGC, 2009).

Said (2010) comenta que no item sobre gestão, o Código apresenta as atribuições do diretor-presidente, sendo responsável pela gestão da organização, coordenação da diretoria e prestar contas ao Conselho de Administração. Mas também existe uma função importante: manter um relacionamento e canal de comunicação com os *stakeholders*, prezando pela harmonia dos interesses e pela transparência das informações. Nos canais de comunicação entende-se divulgação em portal das empresas em que exista um *link* específico para a área de relações com investidores, manter os relatórios anuais, relatórios de gestão, relatórios econômico-financeiros entre outros. Aqui se indica também a divulgação de remuneração do quadro da diretoria executiva, inclusive, do presidente.

A respeito da auditoria independente, o IBGC (2009) aponta a exigência das organizações terem as demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente, incluindo: a revisão, a avaliação dos controles internos resultando em relatório de recomendações.

Silveira (2002) comenta que em relação ao Conselho Fiscal, o IBGC o trata como “uma criação brasileira para preencher uma lacuna nas atividades do conselho”, afirmando que o Conselho Fiscal não precisaria existir, caso o Conselho de Administração desempenhasse bem as suas funções.

Outra instituição importante em termos societários e de Governança, é a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) criada pela Lei nº6.385, de 07 de dezembro de 1996, entidade vinculada ao Ministério da Fazenda, que no artigo 8º define as funções principais da entidade:

- a) Regulamentar, com observância da política definida pelo Conselho Monetário Nacional, as matérias expressamente previstas nesta Lei e na lei de sociedades por ações;
- b) Administrar os registros instituídos por esta Lei;
- c) Fiscalizar permanentemente as atividades e os serviços do mercado de valores mobiliários, de que trata o Art. 1º, bem como a veiculação de informações relativas ao mercado, às pessoas que dele participem, e aos valores nele negociados;
- d) Propor ao Conselho Monetário Nacional a eventual fixação de limites máximos de preço, comissões, emolumentos e quaisquer outras vantagens cobradas pelos intermediários do mercado;

- e) Fiscalizar e inspecionar as companhias abertas dada prioridade às que não apresentem lucro em balanço ou às que deixem de pagar o dividendo mínimo obrigatório.

Carioca (2008) destaca que a CVM regula o mercado de capitais brasileiro para que tenha melhor alocação dos recursos por meio desse mercado, para que o investidor se sinta seguro para nele permanecer.

Um marco importante na contribuição da CVM para a governança corporativa foi a publicação em 2002 das “Recomendações da CVM sobre governança corporativa”.

Os principais aspectos levantados pela CVM estão divididos em quatro partes no documento: transparência sobre assembleias, estrutura acionária e grupo de controle; a estrutura e responsabilidade do conselho de administração; proteção aos acionistas minoritários; auditoria e demonstrações financeiras.

Andrade e Rossetti (2012) resumiram alguns aspectos importantes das recomendações sintetizando as práticas conforme descrito a seguir:

- a) Assembleias: facilitar o acesso aos acionistas, descrever os temas que serão tratados e incluir os temas sugeridos pelos minoritários.
- b) Estrutura acionária: acessibilidade aos termos de acordos de acionistas, definir claramente as exigências para o voto e representações.
- c) Decisões relevantes: cada ação um voto (equidade), debater temas relevantes: avaliação de ativos, alteração do objeto social, fusão, cisão e incorporação e as transações com partes interessadas.
- d) *Tag along*: oferta pública de aquisição de ações pelo mesmo preço, com tratamento igual a todos os acionistas.
- e) Proteção aos minoritários: direito a voto para ações preferenciais, senão pagar dividendos, proporção de ações ordinárias e preferenciais: limite de 50%, transações entre os *stakeholders* alinhadas com o interesse dos acionistas.

A criação no ano 2000 do Novo Mercado e dos Níveis diferenciados de governança corporativa pela BM&FBovespa também contribuíram para melhorar os padrões de governança no Brasil, já que tem como objetivo “fornecer um ambiente de negociação que promova o interesses dos investidores e a valorização das companhias” (BM&FBovespa, 2014).

Conforme Carioca (2008), as empresas que aderem os níveis de governança tem uma melhora na confiança em relação aos investidores, em assumir regras mais rígidas de divulgação e transparência, equidade entre os acionistas, fortalecendo o mercado acionário.

Silva (2010) explica que o Novo Mercado é voltado para empresas que pretendem abrir capital na Bolsa de Valores, enquanto os Níveis Diferenciados são direcionados para empresas que já tem ações negociadas na BOVESPA, comenta ainda o autor que essas empresas assumem compromissos de Governança além dos já existentes.

Para Silveira (2002) a criação dos níveis de governança visa destacar as empresas comprometidas com maior transparência e melhores práticas, sendo a adesão voluntária via contrato entre as partes. São três níveis distintos, com um nível de exigência crescente na adoção de práticas diferenciadas de governança corporativa.

No Nível 1, conforme Said (2010), as empresas listadas nesse nível, se comprometem com a transparência das informações divulgadas e com a dispersão acionária com exigências como: *free-float*, inclusão de demonstrações financeiras consolidadas e da demonstração dos fluxos de caixa nas Informações Trimestrais (ITR); divulgação do calendário anual com a programação dos eventos corporativos; *disclosure*.

Andrade e Rossetti (2012) citam que, para avançar ao Nível 2, a companhia aceita as condições do Nível 1, como também um conjunto mais amplo das boas práticas de governança e dos direitos adicionais para os acionistas minoritários tais como: *Tag Along*, conselho de administração, disponibilizar balanço anual em normas US GAAP ou IAS GAAP; adesão a Câmara de Arbitragem para resolução de conflitos societários; direito de voto de detentores de ações preferências em situações como: transformação, incorporação, cisão e fusão da companhia e aprovação de contratos entre a companhia e empresas do mesmo grupo.

Como se trata de níveis gradativos, as empresas do Novo Mercado, devem cumprir as exigências dos Níveis 1 e 2, além de mais outras.

Carioca (2008) comenta que para uma companhia entrar no Novo Mercado é assinado um contrato com adesão de regras societárias, quer dizer, de boas práticas de Governança Corporativa. Essas regras têm como foco os direitos dos acionistas, melhora a qualidade das informações, dispersão acionária, resolução dos conflitos por Câmara de Arbitragem. No quesito legislação a exigência é de que o capital social da companhia seja composto somente por ações ordinárias.

De uma forma geral, analisando os diferentes órgãos e suas iniciativas em contribuir com as disseminações dos princípios da Governança através de códigos, recomendações e níveis diferenciados que incentivam cada vez mais a transparência, o tratamento igualitário entres os diferentes tipos de acionistas e as relações com os diferentes *stakeholders* evidenciam a busca pela melhora do mercado e das relações comerciais, e de que a perenidade das organizações vai além dos resultados da companhia, mas também na postura coerente, transparente e responsável em como as informações são geradas e como serão realmente úteis para a sociedade e sustentabilidade do negócio.

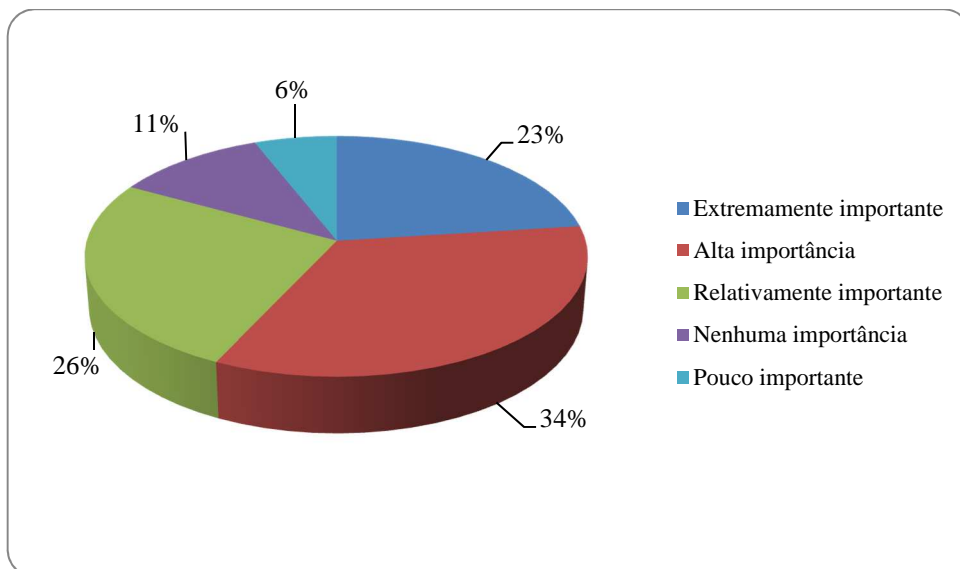
Com base nessas conclusões se realizam pesquisas no mercado para verificar as perspectivas de como se apresentará a governança daqui a alguns anos.

2.5 Tendências da Governança Corporativa

Em 2002 o Instituto *Mckinsey & Company*, *Emerging market policy maker opinion survey: key findings (2002)* realizou uma *survey* com os formuladores de políticas e de marcos regulatórios em que se analisou o grau de importância atribuída a governança corporativa.

O resultado da *survey* está demonstrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Grau de importância atribuída a Governança Corporativa



Fonte: Mckinsey&Company (2002).

Mckinsey&Company (2002) constataram na *survey* que 83% das empresas respondentes entendem a governança importante e apenas 17% não enxergam essa importância.

Andrade e Rossetti (2012) identificaram as principais tendências de adesão da governança corporativa no mundo que são: convergência, adesão, diferenciação e abrangência cujas influências são mais externas do que internas com presença de valores culturais, sistemas institucionais e características estruturais das organizações.

A tendência à convergência é reforçada por códigos de melhores práticas editados em mais de 70 países com reforço aos princípios da governança corporativa e como consequência da edição vem a adesão das empresas aos códigos de governança. A diferenciação busca valorizar empresas que adotam a governança com criação dos níveis diferenciados nas bolsas de valores, indicadores e as agências de *rating* corporativo. A abrangência, por sua vez, se refere à harmonização dos interesses dos acionistas e dos *stakeholders* (empregados, consumidores, fornecedores, comunidades locais, governos e organizações não governamentais), em que a questão da responsabilidade corporativa nos aspectos sociais e ambientais, são de extrema importância (ROSSETTI; ANDRADE, 2012).

Beys e Oliveira (2006) estudaram os principais motivos que levam os gestores das empresas a adotar as práticas de governança, identificando através de entrevistas os seguintes: motivadores internacionais, motivadores financeiros (*funding* e geração de valor), motivador contábil e legal, motivador econômico e político e motivador institucional (visibilidade), em que este último foi o mais citado pelos gestores, evidenciando uma preocupação com a imagem institucional e os benefícios que a adoção da governança pode oferecer (BEYS; OLIVEIRA, 2006).

Silva (2010) fez uma análise das principais tendências da governança corporativa no Brasil sem definir um prazo ou anos, mas destacou a expansão das boas práticas também para as empresas de capital fechado e empresas estatais como: Petrobrás, Eletrobrás, BNDES e Banco do Brasil.

Entre o modelo de 2010 e as tendências apontadas no Quadro 10 é possível observar a evolução que poderia acontecer.

Quadro 10 – Tendências de governança corporativa no Brasil

Itens analisados	Tendências de governança corporativa no Brasil	
	Em 2010	Tendências
Estrutura de propriedade (controle acionário)	Alta concentração Controle Familiar Minoritários não reconhecidos e pouco ativos	Maior dispersão Controle pulverizado Reconhecimento dos minoritários com papel mais ativo
Propriedade e gestão	Alta sobreposição Baixa prestação de contas	Baixa sobreposição Evolução da prestação de contas
Conselho de administração	Baixa formalização dos processos Conselheiros internos Falta de clareza: conselho versus direção Fala de profissionalização do conselho Pouco <i>disclosure</i> na forma de remuneração dos administradores	Alta formalização dos processos Conselheiros externos Separação clara entre conselho e direção sem acúmulo de cargo Conselheiros mais profissionais e remunerados Aumento do <i>disclosure</i> na forma de remuneração dos administradores
Governança corporativa	Baixa função controle na governança corporativa	Fortalecimento da função controle na governança corporativa

Fonte: Adaptado de Silva (2010).

Os resultados da pesquisa feita em 2013 sobre governança corporativa pela empresa de auditoria e consultoria *Deloitte Touche Tohmatsu* indicou que as tendências apontadas no estudo de Silva (2010) evoluíram, mas, ainda estão em processo de avanço.

Nessa pesquisa feita pela *Deloitte* em agosto de 2013, presente no Relatório *Transparência em Movimento: o atual estágio da Governança Corporativa no Brasil*, são apontados oito aspectos que permitem uma visão integrada da evolução do tema dentro da estrutura organizacional mostrando o diagnóstico da Governança de 76 empresas pesquisadas.

Em relação à estrutura de propriedade, 55% das empresas são familiares, 25% subsidiária de grupo empresarial, 17% tem capital pulverizado com apenas 3% delas em que o controle é de investidor institucional (fundos de investimento). Prevalece também o capital nacional em 79% das empresas. Em relação ao Conselho de Administração se evidencia um avanço já que em 59% os conselhos têm membros externos, no entanto em 76% se acumula o cargo de presidente executivo e presidente do conselho.

O Quadro 11 exibe os oito aspectos analisados em 76 empresas no estudo da *Deloitte* (2013).

Quadro 11– Diagnóstico atual da governança corporativa no Brasil

Aspectos	Item analisado	Resultado de 2013(em percentual)	Aspectos a avançar em 2 anos (2016)
1.Diretrizes Estratégicas	Estágio das diretrizes estratégicas das organizações	89% das empresas citaram maior aderência as práticas de governança retratadas na tríade: missão, visão e valores	Monitorar as questões éticas: 38% não tem canal de denúncias
2. Estrutura e Organização	Como as instâncias de governança estão estruturadas e organizadas	64% citam o conselho de administração como parte mais importante da estrutura	Comitês de auditoria estatutários são pouco adotados: 30% das empresas o têm. Motivo: custo elevado para sua manutenção. O Conselho Fiscal faz esse “papel”
3.Plano de Negócios	O impacto da governança no plano de negócios	79% das empresas confirmam ter uma política de decisões e delegação de autoridade com estratégias de governanças implementadas	Planejamento de longo prazo de 3 a 5 anos: 48% das empresas declarou não ter um plano de longo prazo
4.Processos e sistemas	A aderência a sistemas e processos de controles	67% afirmam ter um plano de continuidade dos negócios e 57% tem sistema de controles internos e riscos mapeados	Plano de Governança de T.I: 60% pretende investir nos próximos dois anos
5. Gestão de Riscos	A adoção de medidas de gestão de riscos corporativos	66% tem papéis e responsabilidades definidos	Estratégia de resposta ao risco e planos de mitigação: 73% pretende adotar
6. Comunicação e informação	Os caminhos para a disseminação da informação	64% possuem calendário específico de preparação e divulgação da informação financeira	Comunicação externa: ponto a amadurecer, 50% ainda pretende implantar este tipo de plano. Os respondentes indicam que os processos de comunicação e informação com o público interno estão mais maduros do que os com o público externo
7. Supervisão e controle	A adoção de mecanismos de supervisão e controle	91% tem na controladoria o reconhecimento de um dos componentes de supervisão e controle	Auditoria Interna: 62% reconhece o papel, mas ainda não é representativa para sua importância e 30% pretende adotar nos próximos dois anos
8. Gestão de desempenho	Os meios de definição e gestão do desempenho	76% tem acordo de metas para os executivos, mas encontram dificuldades para avaliar estas metas e o impacto nos negócios	Avaliação de conselheiros e/ou altos executivos: 56% pretende implantar nos próximos dois anos

Fonte: Adaptado de Deloitte (2013).

De forma geral, observa-se que dos aspectos analisados por Silva (2010) e na pesquisa da *Deloitte* (2013) prevalece uma estrutura de propriedade acionária ainda familiar com controle nacional. Para o Conselho de Administração a acumulação de cargos de presidente executivo e do conselho é uma consequência dessa propriedade familiar em que o fundador ou herdeiro mantêm a acumulação dessa função e não se mostra, até esta pesquisa da *Deloitte*,

tendências a mudanças significativas, motivado pela cultura e formação das empresas no Brasil e do mercado de capitais.

O aspecto positivo verificado na pesquisa é o percentual significativo das 76 empresas respondentes em avançar nos estágios de governança corporativa.

A motivação, por sua vez, é mais por questões internas, como exemplo a busca pela melhoria da qualidade da gestão, do que externas, que seriam o atendimento a pressões regulatórias e adequação à abertura de capital, em que mostra que a Governança Corporativa é vista como benéfica para a empresa e não apenas uma resposta às regulamentações obrigatórias do mercado (DELOITTE, 2013).

3 MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG®)

Nesta seção se descreve os conceitos gerais sobre excelência da gestão, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ®) juntamente com os 11 fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG®) que incluem fatores de avaliação do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ®) e os respectivos critérios do modelo avaliando o estágio da gestão das organizações.

3.1 Conceitos sobre excelência da gestão

O MEG® é a base da avaliação do PNQ® oferecendo suporte técnico para a existência do prêmio e considera nos seus fundamentos da excelência os melhores modelos de qualidade da gestão usados no mundo em países como o Japão e os Estados Unidos.

O tema “Excelência em Gestão” é uma abordagem estratégica do conceito que surgiu com o Controle de Qualidade. Posteriormente, exerceu função tática nas organizações com os Sistemas de Qualidade até seu momento atual, demonstrando o tema de maneira estratégica nas organizações, nomeado Excelência na Gestão (COSTA NETO; CANUTO, 2010).

Para a FNQ® (2011), “excelência é uma situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela organização alcançada por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico”.

A partir da evolução do conceito da qualidade, os modelos de excelência em gestão, geralmente estabelecidos pelos prêmios nacionais da qualidade, têm se apresentado como uma opção relevante rumo a melhoria do desempenho organizacional. Os propósitos principais desses modelos de excelência em gestão é promover a conscientização para a qualidade e estimular a melhoria da qualidade e competitividade em diversos tipos de organizações em diferentes partes do mundo (MAVROIDIS et al., 2007).

Deming (1997) enfatiza que a “qualidade é determinada pelo alto escalão organizacional e jamais deve ser delegado” (DEMING, 1997, p. 9).

Juran (1989) apresenta três aspectos sobre a qualidade: planejamento, demonstrando quem são os clientes e suas necessidades; controle, garantia de atendimento ao cliente e melhoria na qualidade, elaborando planos de ação tangíveis para alcançá-la.

Miguel (2013) comenta que a evolução no conceito de qualidade teve como motivador os diferentes interesses dos *stakeholders* na busca da excelência em desempenho, e que, de

forma geral os modelos de excelência consideram que uma organização é constituída, por pessoas e processos e deve se estruturar para atender a esses *stakeholders*.

Carneiro e Hermosilla (2002) conduziram um estudo de caso onde puderam comprovar que os fatores de sucesso de programas de qualidade são: envolvimento da alta direção, visão de longo prazo, planejamento, treinamento adequado e sistemas de remuneração.

Bonfá e Alves Filho (2010) pesquisaram como a implantação e o aperfeiçoamento do modelo de gestão de uma organização é abordado no MEG[®] promovido pela FNQ[®], e concluíram que apesar de não ser um modelo prescritivo, os fundamentos estão bem alinhados com o apresentado no referencial teórico indicando como a forma mais adequada de conduzir o aprimoramento da gestão, não contradizendo as recomendações do modelo teórico.

Como ponto de partida desses conceitos e estudos, a busca das empresas por melhora contínua traçando estratégias para garantir a qualidade da gestão e a legitimidade para seus *stakeholders* faz com que instituições que trabalham com a excelência na gestão procurem através da avaliação do modelo de gestão aplicar as melhorias apontadas pelo MEG[®].

Segundo a FNQ[®] (2011) o conceito de excelência em gestão resume um conjunto de princípios e valores que são incorporados e internalizados por uma organização de qualquer nação, setor ou porte, que o pratica em seu dia-a-dia em todos os níveis de funcionamento e que o MEG[®] devidamente aplicado reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de gestão de diversas organizações no Brasil e no exterior.

Em 2011, a FNQ[®] contratou a *Serasa Experian*¹ para fazer uma pesquisa com 202 organizações da indústria, comércio e de serviços para verificar se existe vantagem competitiva das usuárias do Modelo de Excelência da Gestão (MEG[®]), baseados nas demonstrações financeiras. O objetivo dessa pesquisa foi avaliar o desempenho das empresas em relação ao desempenho das demais empresas dos respectivos setores de atuação, utilizando-se de indicadores econômico-financeiros, durante o período de 2000 a 2010(FNQ[®], 2011).

A amostra das empresas por segmento ficou: 112 empresas de serviços que adotam o MEG[®], por um total de 1.100 avaliadas, 96 empresas de indústria que tem o MEG[®] com um

¹Empresa do Grupo *Experian*, que detêm o mais extenso banco de dados da América Latina sobre consumidores, empresas e grupos econômicos. Ano: 2011.

total de 6.400 avaliadas e 13 empresas comerciais com MEG®, em um total de 8.500 avaliadas.

Os resultados do estudo demonstram alguns indicadores onde as empresas usuárias do MEG® se destacaram positivamente conforme exhibe Tabela 1.

Tabela 1 – Resultado da pesquisa Serasa Experian

Indicador avaliado	Setor	Empresas usuárias do MEG®	Empresas do setor
Faturamento	Comercial	Crescimento de 102,6%	Crescimento de 74,9%
Ebitda/Faturamento líquido	Industrial	Crescimento de 27,7%	Crescimento de 19,5%
	Industrial	37%	46%
Dívida/PL	Comercial	10%	52%
	Serviço	51%	52%
	Industrial	Incremento de 16,5%	Incremento de 11%
Margem de lucro ajustada	Comercial	Incremento de 2,9%	Incremento de 2,6%
	Serviço	Incremento de 12,4%	Incremento de 11,1%

Fonte: FNQ® (2011).

Um dos propósitos da pesquisa da *Serasa Experian* foi mostrar para as empresas, a necessidade de se adotar um modelo que proporcione o desenvolvimento sistêmico e como a adoção de uma gestão de qualidade, oferece suporte para, aliado a outras ações, obterem bons indicadores econômico-financeiros (FNQ®, 2011).

Nas subseções seguintes, se descreverá sobre a FNQ®, dos fundamentos e critérios do MEG®, finalizando com o Prêmio Nacional da Qualidade PNQ®, a metodologia de avaliação e pontuação dos critérios destacando o item avaliado da governança corporativa.

3.2 A FNQ® e os fundamentos do MEG®

Brito (2005) descreve que os acontecimentos precedentes que incentivaram a criação da FNQ® iniciam-se nos anos 50 com a criação do primeiro prêmio que atestou a qualidade no mundo, o *Deming Prize* no Japão, que homenageia Edwards Deming, um norte americano que ministrou palestras sobre controle de processo estatístico. Essas palestras incentivaram os japoneses a produzir com alta qualidade a um custo baixo, fato que marcou profundamente a economia dos Estados Unidos nos anos 80, quando montadoras japonesas se instalaram no país e apresentaram melhor desempenho com alta produtividade e competitividade.

O prêmio *Deming Prize* anualmente agracia as empresas que mais se destacaram no desenvolvimento da qualidade dos produtos usando a prática *Total Quality Management* (TQM) que inclui foco no cliente, envolvimento de funcionários, melhoria contínua e integração da gestão da qualidade na organização (FNQ®, 2011).

Diante disso, Ramos (2012) comenta que em 1987 se realizou o primeiro *Malcolm Baldrige National Quality Award*, uma parceria entre governo e indústria dos Estados Unidos que criou o prêmio *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* que foi inspirado no prêmio *Deming Prize* do Japão.

Brito (2005) explica que o prêmio americano, mesmo usando como referência o prêmio japonês, teve o foco maior em resultados e reconhecimento, e fazendo uma descrição clara dos princípios de excelência em gestão da qualidade e as diretrizes para seu alcance.

Além disso, também criou e distribuiu protocolo de “como agir” para que as empresas tivessem uma *performance* superior em gestão da qualidade, treinou e capacitou auditores do prêmio, como disseminou compartilhamento de melhoras práticas de gestão já que tais empresas precisavam publicar suas atividades de qualidade (COLE, 1998).

Tais prêmios foram inspiradores para que o Brasil entrasse no circuito da excelência da gestão criando em 1991, a Fundação Nacional para o Prêmio da Qualidade (FNQ®), em que uma das funções é administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ®) e todas as atividades decorrentes do processo de premiação.

Outro motivador da criação da FNQ®) foi a abertura da economia brasileira que obrigou algumas empresas a detectarem a necessidade de adotar padrões internacionais. O objetivo é orientar, avaliar e reconhecer a gestão em busca de competitividade e traçar uma trajetória em busca das melhores práticas da gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil (FNQ®, 2011).

A entidade mudou o nome em 2005, passando a ser Fundação Nacional da Qualidade (FNQ®), e historicamente, o desenvolvimento pode ser sintetizado nos seguintes períodos:

- a) De 1992 a 1996: fase inicial da FNQ® com a disseminação dos critérios de avaliação da gestão das organizações.
- b) De 1997 a 2000: consolidação do PNQ® como marco referencial para a excelência em gestão no país.
- c) De 2001 a 2004: divulgação do MEG® para organizações de diversos setores e portes, reestruturação da fundação, eleição de uma nova Governança na Assembleia Geral de Membros.
- d) De 2005 a 2008: reformulação da logomarca e retirado o nome prêmio da sigla, remodelagem dos fundamentos da excelência de gestão, em consonância aos princípios e valores da entidade.
- e) De 2008 a 2012: a FNQ® redefine sua missão e valores.

Quanto às diretrizes, a FNQ® definiu para o período de 2013 a 2015: buscar constantemente a excelência da gestão; estabelecer o relacionamento nos setores acadêmico, empresarial e público; formar redes e núcleos de conhecimento, para capturar experiências e definir padrões de referências; disseminar o conhecimento na forma de cursos, publicações, núcleos de estudos e conhecimento, ferramentas, premiações, seminários e fóruns; evoluir permanentemente o Modelo de Excelência da Gestão (MEG®) e metodologias de capacitação, mensuração e diagnose; atuar nos diferentes setores de atividades e poder fornecer suporte às empresas para o encaminhamento das soluções.

Essas diretrizes são focadas para o PNQ®, prêmio criado em 1992, cujo objetivo é promover a qualidade de gestão empresarial, contribuindo para o aumento da competitividade das organizações do Brasil (FNQ®,2011).

Até 2013, na 22ª edição do PNQ®, os números acumulados foram 70 mil pessoas treinadas no MEG®, 524 candidaturas com 5.477 voluntários na banca examinadora, visitando 171 organizações e todo o Brasil.

Nos últimos seis anos, as empresas classificadas como: premiadas, finalistas e destaques. estão resumidas no Quadro 12.

Quadro 12 –Empresas premiadas, finalistas e destaques do PNQ®

Ciclo de premiação	Premiadas	Finalistas	Destaques
2013	Elektro S/A Cia de Saneamento Básico de SP	Ampla Energia e Serviços S/A Cia Piratininga de Força e luz EDP Excelsa	Categoria Clientes: AES SUL Bandeirante Energia Categoria Pessoas: Laboratório Sabin
2012	CEMIG Eletropaulo Suspensys Automotivos Energisa da Paraíba Volvo do Brasil AES Tietê	Cia de Saneamento Básico de SP	Categoria Clientes: Bandeirante Energia, Cia de Saneamento Básico de SP Categoria Sociedade: Randon S/A
2011	Coelce Cia Paulista de Força e Luz Centrais Elétricas do Norte Rio Grande Energia	Ampla Indústria Metalúrgica Energisa Banco Itaú S/A Suspensys Automotivos Randon S/A – Categoria Sociedade	Categoria Pessoas: Cemig Distribuição, Cemig Geração e Transmissão, Bandeirante Energia, Serviço Social da Industria Categoria Pessoas: Empresa Energética de Sergipe
2010	AES Sul Elektro	Cemig Distribuição Coelce Rio Grandes Energia	Categoria Sociedade: Ampla Energia e Serviços S/A Categoria Estratégia e Planos: Construtora Andrade Gutierrez Categoria Sociedade: Centrais Elétricas do Norte

2009	Eletropaulo Brasal Refrigerantes Cia Pirantininga de Força e Luz Volvo do Brasil	Rio Grande Energia	Categoria Clientes: Coelce , Elektro, Cia de Saneamento de SP. Categoria Liderança: Centrais Elétricas do Norte
2008	Cia Paulista de Força e Luz Suzano Papel e Celulose	Eletropaulo Gerdau 4º Regimento de carros de combate	Brasal Refrigerantes Volvo do Brasil

Fonte: Disponível em <http://www.FNQ.org.br/avaliar-se/PNQ/empresas-finalistas-e-premiadas> (FNQ, 2014).

Segundo a FNQ (2011), as empresas premiadas são aquelas com enfoques altamente proativos ou refinados, demonstrando excepcionais resultados no desempenho da gestão, podendo ser considerada como referencial de excelência em quase todas as práticas e resultados.

As empresas finalistas demonstraram bons resultados no desempenho da gestão, podendo ser considerada também como referencial de excelência em muitas práticas e resultados.

As destacadas por critério de excelência alcançaram no mínimo 70% da pontuação do critério em que mereceu o destaque e obteve, após ser visitada, uma pontuação global, no mínimo na faixa 5.

As faixas de pontuação global serão explicadas na subseção 3.3 em que se mostra a pontuação de cada critério.

Observa-se que não existe uma regra de quantas empresas devem ocupar cada categoria e sim a média de pontuação alcançada é que determina quantas empresas estão enquadradas dentro da faixa global de pontuação do PNQ®.

Destaca-se também a evolução da Coelce, até a conquista do prêmio em 2011. Em 2008, ano que decidiu estrategicamente participar do Prêmio, não conquistou pontuação. Em 2009 foi destaque na categoria Clientes, conseguindo 42 pontos, ou seja, 70% da pontuação total 60 pontos do item. Em 2010 foi finalista em 2010 com bons resultados nos critérios gerais da excelência da gestão, e por fim, em 2011 a conquista do PNQ®.

Outro ponto importante é que as empresas premiadas passam dois anos sem concorrer, para dar oportunidade a outras organizações, como também amadurecer a conquista, porque, conforme FNQ (2011, p.16) “a excelência é um horizonte e uma busca contínua, não há como permanecer no ponto em que pensamos tê-la alcançado”.

O MEG®, como resultado da evolução do PNQ® desde 1992, apresenta-se atualmente na forma de instrumentos de avaliação que incluem critérios com questões específicas, bem como fatores de avaliação, e assim, busca avaliar o estágio da gestão das organizações, sejam elas candidatas ou não ao PNQ® como também a prêmios regionais e setoriais.

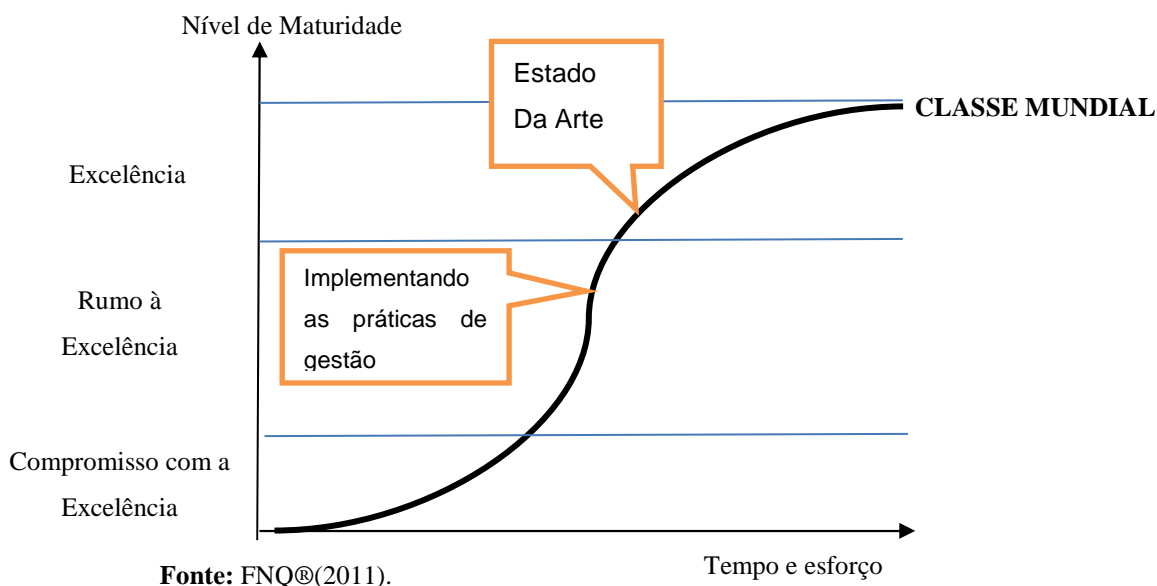
Neste sentido, colabora para a disseminação no país das boas práticas de gestão, além de ser um instrumento de modelagem da gestão das organizações que o utilizam (FNQ®,2011).

O MEG® está descrito em três versões:

- Critérios de Excelência, para organização em estágios avançados;
- Rumo à Excelência, para organizações em estágios intermediários; e
- Compromisso com a Excelência, para organizações em estágio inicial de implementação.

Essas etapas para a implementação do MEG® estão demonstradas na Figura 3.

Figura 3 – Evolução e estágios de maturidade da gestão



Conforme FNQ® (2011) a etapa inicial, é aplicada as organizações que estão iniciando um programa de melhoria da gestão. Nesta etapa as organizações não têm claramente identificados os clientes e os produtos, com isso não tem objetivo claro, nem um plano que permita alcançar resultados mais ousados.

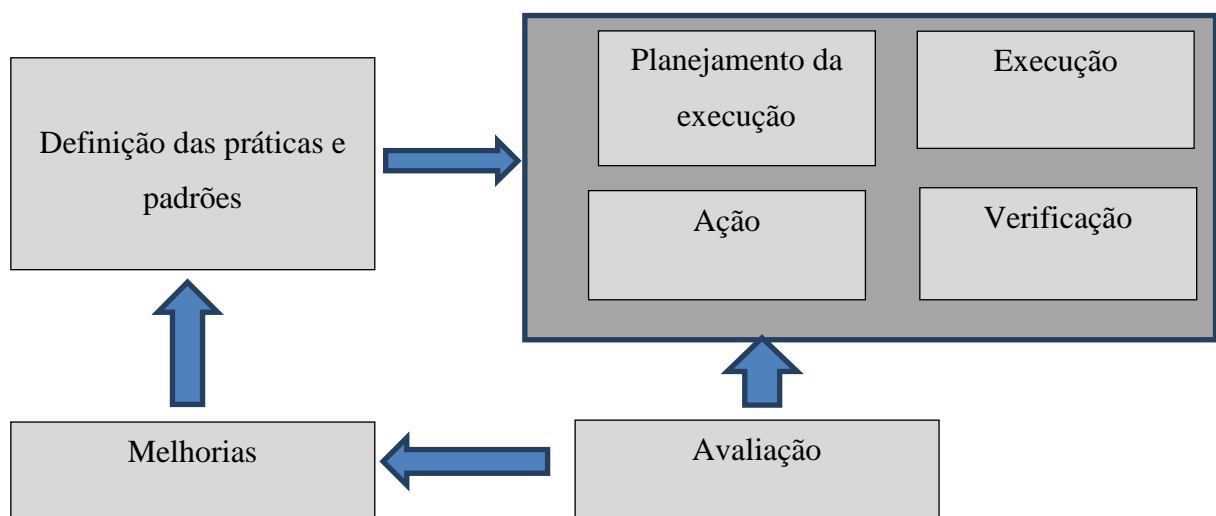
A segunda etapa se aplica a organizações que já implantaram um programa de melhoria da gestão e estão em uma postura mais preventiva de resolução de problemas,

melhorar a satisfação do cliente e da força de trabalho, buscar ser uma empresa de referência, o chamado “Estado da arte”, extrapolando as questões internas para as externas.

A terceira etapa se aplica em organizações que já tem um modelo de gestão bem estruturado, que avaliam e melhoram de forma rotineira os seus resultados e as suas práticas de gestão, mas tem dificuldade em alcançar referenciais de excelência por causa de problemas crônicos e culturais não-resolvidos, mas quando percebem promovem integração interna e parcerias para se tornar um referencial de excelência. É nesta etapa que estando mais próximas do “Estado da Arte”, as empresas podem chegar ao nível das grandes organizações de “Classe Mundial”, já comentadas na subseção anterior.

O amadurecimento da gestão de uma organização, conforme preconizado pelo MEG®, ocorre pela busca sistemática de níveis superiores de conhecimento, para isso, a aplicação de ciclos de planejamento, execução, avaliação e melhoria, conforme representado na Figura 4 é condição essencial para a organização alcançar o estado da arte e implementar inovações de forma consistente e sustentável (FNQ®, 2011).

Figura 4– Diagrama da gestão



Fonte: FNQ®(2011).

A FNQ®, para cada etapa, disponibiliza os chamados “cadernos da excelência” como também o *software* chamado “MEG® Diagnóstico”, que fornece um diagnóstico sobre o estágio de gestão em que se encontra a organização, através de questões de múltipla escolha baseadas nos oito critérios de avaliação do modelo de excelência. Além desse *software* também existe outro chamado “e-MEG®” de auto avaliação que tem a etapa seguinte

recomendada pela FNQ® para a organização conhecer mais profundamente os pontos fracos e fortes e como traçar o caminho para a melhora contínua (FNQ®, 2011).

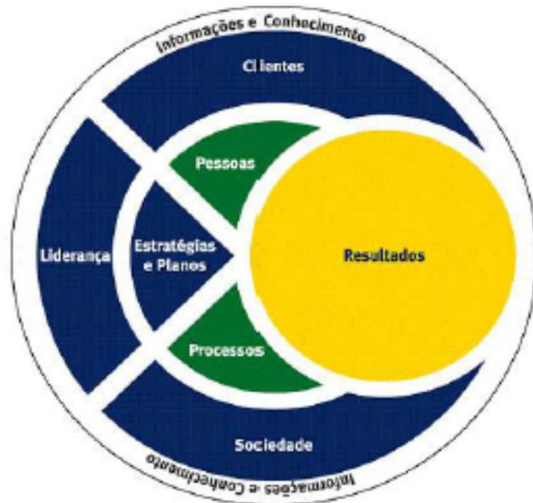
O principal objetivo do MEG® é que a organização tenha uma visão sistêmica dos processos gerenciais e que tal visão não seja limitada aos líderes mas a todos os colaboradores da empresa disseminando o conhecimento da excelência da gestão.

Para isso usa 11 fundamentos da excelência detalhados a seguir:

- 1º. Pensamento sistêmico: entender as relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, e o ambiente externo.
- 2º. Aprendizado organizacional: percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
- 3º. Cultura de inovação: novas ideias que gerem diferencial competitivo.
- 4º. Liderança e constância de propósitos: postura aberta e democrática dos líderes, relações de qualidade e proteção dos interesses das partes envolvidas.
- 5º. Orientação por processos e informações: compreensão e segmento do conjunto das atividades e dos processos da organização que agregam valor, a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho.
- 6º. Visão de futuro: compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo.
- 7º. Geração de valor: alcance de resultados consistentes.
- 8º. Valorização das pessoas: condições favoráveis a realização profissional e humana dos colaboradores.
- 9º. Conhecimento sobre o cliente e o mercado: criação de valor de forma sustentada para o cliente, e, gerando maior competitividade.
- 10º. Desenvolvimento de parcerias: desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, potencializando competências.
- 11º. Responsabilidade social: relação ética e transparente da organização com os públicos com os quais se relaciona, voltada para o desenvolvimento sustentável.

Tais fundamentos são colocados em prática pelos oito critérios de avaliação representados na Figura 5.

Figura 5 – Critérios de avaliação dos fundamentos da excelência



Fonte: Disponível em <http://www.FNQ.org.br/avaliar-se/metodologia-MEG/modelo-de-excelencia-da-gestao> (FNQ®, 2014)

O funcionamento do modelo é explicado pelo conceito em inglês de: *Plan, Do, Check and Learn* (PDCL), ou seja: planejar, executar, monitorar e agir.

O direcionamento da organização é dado pela Liderança, atenta as necessidades dos clientes e da Sociedade, e é definido por meio de Estratégia e Planos, implementado por pessoas, usando os processos existentes na organização, em que todo este ciclo concluído deve conduzir aos resultados, gerando informações e conhecimento para a tomada de decisão (FNQ®, 2011).

As etapas do PDCL, conforme FNQ®(2011) são quatro, em que se aborda os seguintes critérios de avaliação:

- a) **Planejamento:** se refere aos critérios de clientes e sociedade, liderança, estratégia e planos em que a empresa deve ter a capacidade de atender aos clientes e atuar de forma responsável em relação a sociedade. A liderança tem o papel de disseminar os princípios da organização formulando as estratégias e planos que determinam sua posição competitiva.
- b) **Execução:** se refere ao critério “pessoas”. Nesta etapa a empresa deve ter pessoas treinadas, capacitadas e comprometidas com o modelo de excelência da gestão para a internalização do modelo, independente de se líder ou não, deve alcançar todos os empregados.

- c) Controle: o critério de processos e resultados deve ser mensurado através de indicadores de desempenho econômico-financeiro, clientes, pessoas, sociedade, processos e fornecedores.
- d) Aprendizado: o critério de informações e conhecimento parte de um conceito de retroalimentação, ou seja, os resultados obtidos pelos diferentes indicadores, retornam a organização através de informações que representam a inteligência da organização e a disseminação dessas informações são necessárias para partilhar o conhecimento e a transparência da gestão.

Ramos (2012) destaca que o MEG® não é prescritivo quanto a ferramentas, estrutura ou forma de gerir o negócio, antes disso, estimula que a organização esteja atenta às necessidades e expectativas das diversas partes interessadas, e utilize essas informações para formular o seu planejamento estratégico e desdobramentos.

Incentiva, ainda, o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que ela atue com excelência na cadeia de valor e gere resultado a todas as partes interessadas. Por ser uma tradução dos Fundamentos da Excelência, os Critérios estimulam a organização a responder de maneira ágil, assertiva e inovadora aos desafios propostos pelo cenário de negócios (FNQ®, 2011).

O Quadro 13 exhibe os oito critérios de excelência subdivididos em 23 itens de avaliação, cada um com requisitos específicos.

Quadro 13– Critérios de excelência e os 23 itens avaliados

Critério de excelência	Abordagem dos processos gerenciais	Itens avaliados
1.Liderança	Relacionados à promoção da cultura da excelência, engajamento das lideranças, pessoas e partes interessadas, controle de resultados pela direção	1.1 Governança Corporativa 1.2 Exercício da liderança 1.3 Análise do desempenho da organização
2.Estratégia e Planos	Relativos à concepção e à execução das estratégias, estabelecimento de metas e o monitoramento dos planos necessários para o êxito das estratégias	2.1 Formulação das estratégias 2.2 Implementação das estratégias
3.Clientes	Relacionados a identificação e ao tratamento de informações de clientes e mercado, e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais	3.1 Imagem e conhecimento de mercado 3.2 Relacionamento com clientes
4.Sociedade	Respeito ao meio ambiente e como se trata as demandas da sociedade. Desenvolvimento social das comunidades	4.1 Responsabilidade Socioambiental 4.2 Desenvolvimento social
5.Informação e conhecimento	Tratamento da demanda por informações e ao desenvolvimento dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento	5.1 Informações da organização 5.2 Ativos intangíveis e conhecimento organizacional

6.Pessoas	Relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar	6.1 Sistemas de informação 6.2 Capacitação e desenvolvimento 6.3 Qualidade de vida
7.Processos	Processos principais dos negócios e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros	7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio 7.2 Processos relativos a fornecedores 7.3 Processos econômico-financeiros
8.Resultados	Relativos aos resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes	8.1 Resultados econômico-financeiros 8.2 Resultados relativos a clientes e ao mercado 8.3 Resultados relativos à sociedade 8.4 Resultados relativos às pessoas 8.5 Resultados relativos a processos 8.6 Resultados relativos a fornecedores

Fonte: Critérios de Excelência da FNQ®(2011).

Os critérios de 1 ao 7 referem-se aos processos gerenciais e o 8 aos resultados organizacionais.

Os itens de processos gerenciais investigam como a organização atende a determinados requisitos gerenciais, ou seja, como funcionam as práticas da gestão que a organização adota para atendê-los.

Os resultados organizacionais, por sua vez, precisam de informações como séries históricas de resultados da empresa, níveis de desempenho esperados e referenciais comparativos pertinentes (resultados comparáveis no mercado de atuação).

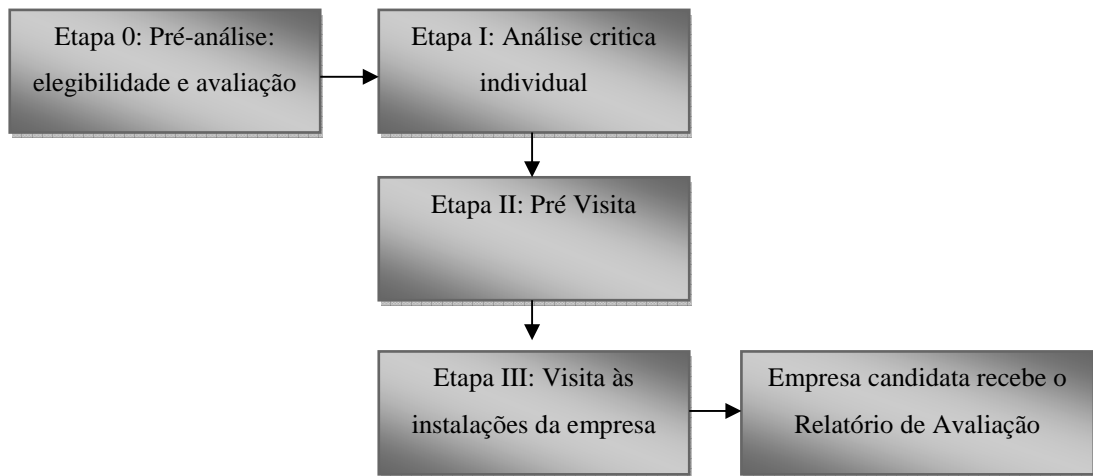
Os oito critérios com os itens avaliados compõem o Relatório de Gestão do PNQ® que são elaborados pelas empresas candidatas ao Prêmio e são objetos de análise dos avaliadores da FNQ® que fazem o diagnóstico da gestão através desses relatórios com o devido *feedback* sobre os critérios em que se deve melhorar.

3.3 O PNQ® e os critérios de avaliação do MEG®

O PNQ® usou inicialmente os critérios do Prêmio norte-americano MBQA, que desde 1992 vem sofrendo atualizações, e em 1997 criou mais duas categorias e em 1999 inseriu a categoria de organizações sem fins lucrativos (FNQ®, 2011).

A FNQ® dispõe de um documento técnico “Manual da Banca Examinadora” que apresenta o seguinte esquema das etapas de avaliação do PNQ® conforme Figura 6.

Figura 6 – Etapas de avaliação do PNQ®



Fonte: FNQ® (2011).

- Na etapa 0, se analisa a maturidade da organização, a análise do processo de avaliação e elegibilidade e avaliação técnica;
- Na etapa I, os relatórios de gestão são analisados individualmente por um grupo de até 10 profissionais, composto por examinador sênior, um relator e até oito examinadores. A pontuação final gerada será apresentada aos juízes, onde será decidido quais organizações serão visitadas;
- Na etapa II, os Relatórios de Gestão são analisados em consenso pelos examinadores da etapa I, que atribuem pontuações consensuais aos 23 itens dos oito critérios de excelência. Aqui as empresas selecionadas serão visitadas em campo pelos avaliadores do PNQ® para confirmar se as informações do Relatório de Gestão são realmente aplicadas e esclarecer dúvidas.
- Na etapa III, os juízes selecionam as candidatas que serão reconhecidas como Destaque, Finalistas e Premiadas do PNQ®, com base na comparação de suas faixas de pontuação final resumidas no *software e-MEG*, cujo uso é obrigatório, para padronizar a documentação da Banca de examinadores mais as informações oficiais de domínio público.

A pontuação final é definida após visita nas empresas. O *software* gera a pontuação por critério e total global e com base em um *ranking* de faixa de valores se tem a classificação final que separa as empresas em: Premiadas, Finalistas e Destaque.

Conforme mostra a Tabela 2, o total da pontuação dos critérios de excelência tem nove faixas para a classificação das empresas para o PNQ®.

Tabela 2 –Faixas de pontuação global

Faixas de Pontuação	Escala de Pontuação	Classificação da empresa
9	851-1.000	Premiada
8	751-850	Premiada
7	651-750	Premiada
6	551-650	Finalista
5	451-550	Finalista
4	351-450	Finalista
3	251-350	Não classificada
2	151-250	Não classificada
1	0-150	Não classificada

Fonte: Critérios de excelência (FNQ®, 2011).

As organizações premiadas são consideradas na etapa de “Classe Mundial” nos estágios de maturidade da gestão Além disso, todas as candidatas visitadas, ou seja, aquelas com faixa acima de 4, independentes da etapa do processo recebem o Relatório de Avaliação do PNQ® já explicado nesta subseção.

O Quadro 14 apresenta os oito critérios de avaliação no FNQ® (2011) e suas respectivas pontuações máximas.

Quadro 14 – Pontuação dos critérios de avaliação da excelência da gestão

Critérios de pontuação total	Processos gerenciais abordados	Itens avaliados	Pontuação
1. Liderança 110 pontos	Cultura de excelência	Governança Corporativa	40 pontos
		Exercício da liderança e promoção da cultura de excelência	40 pontos
		Análise do desempenho da organização	30 pontos
2. Estratégia/ Planos 60 pontos	Concepção e execução de estratégias	Formulação das estratégias	30 pontos
		Implementação das estratégias	30 pontos
3. Clientes 60 pontos	Identificação e tratamento de informações de clientes e mercado	Imagem e conhecimento do mercado	30 pontos
		Relacionamento com clientes	30 pontos
4. Sociedade 60 pontos	Respeito ao meio-ambiente, tratamento das demandas e desenvolvimento social das comunidades	Responsabilidade socioambiental	30 pontos
		Desenvolvimento social	30 pontos
5. Informações/ conhecimento 60 pontos	Tratamento das informações e desenvolvimento de ativos intangíveis	Informações da Organização	30 pontos
		Ativos Intangíveis e conhecimento organizacional	30 pontos
6. Pessoas 90 pontos	Equipes de alto desempenho e desenvolvimento de competências	Sistemas de trabalho	30 pontos
		Capacitação e desenvolvimento	30 pontos
		Qualidade de vida	30 pontos
7. Processos 110 pontos	Processo principal do negócio e aos de apoio	Processo principal do negócio e de apoio	50 pontos
		Processos relativos a fornecedores	30 pontos
		Processos econômico-financeiros	30 pontos
TOTAL1			550 pontos

Crítérios de pontuação total	Resultados Organizacionais	Itens avaliados	Pontuação
8. Resultados 450 pontos	Resultados da organização na forma de séries históricas e níveis de desempenho	Resultados econômico-financeiros	100 pontos
		Resultados relativos a clientes e ao mercado	100 pontos
		Resultados relativos à sociedade	60 pontos
		Resultados relativos às pessoas	60 pontos
		Resultados relativos a processos	100 pontos
		Resultados relativos a fornecedores	30 pontos
TOTAL2			450 pontos
GERAL			1.0000 pontos

Fonte: FNQ® (2011).

A distribuição de 550 pontos para processos gerenciais e 450 para resultados organizacionais, advém de comparações similares de modelos de qualidade de outros países (FNQ, 2011).

Com base nas informações do Quadro 14, observa-se que do total de 1.000 pontos dos oito itens avaliados pela FNQ®, os três itens de maior representatividade são: Liderança e Processos, com 11%, e Resultados com 45%.

No item da Liderança, o primeiro tem avaliado é o de Governança Corporativa, que estabelece junto com a liderança e o desempenho da organização a base para implementar o MEG®.

Especificamente no item de Governança Corporativa, a FNQ® avalia como a implementação de processos gerenciais contribuem diretamente para o estabelecimento do nível de compromisso da organização com a excelência e a sustentabilidade, e para a transparência e o aumento do nível de confiança das partes interessadas, já que não se pode estabelecer uma cultura de excelência sem definir regras e procedimentos básicos no tratamento igualitário de informações e transparência junto aos *stakeholders*.

No aspecto da governança corporativa são analisados sete questionamentos feitos pela FNQ® (2011):

- a) Como a organização assegura a equidade?
- b) Como são estabelecidos e atualizados os valores e princípios organizacionais?
- c) Como a organização estabelece regras de conduta para os integrantes da organização?
- d) Como são identificados, classificados, analisados e tratados os riscos empresariais mais significativos?
- e) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?

- f) Como os fatos relevantes são comunicados à sociedade e as demais partes interessadas?
- g) Como a direção presta contas das suas ações e resultados alcançados?

Observa-se que tais questionamentos usam o “como”, ou seja, de que forma é feito, quais os controles, quais os instrumentos usados, quer sejam: normas internas, reuniões de diretoria, apresentação de resultados mensais, mapa de riscos, divulgação de fatos relevantes às partes interessadas, ou seja, não basta citar as boas práticas de governança corporativa, mas tomar ações para materializá-las, colaborando para a criação de uma cultura de excelência da gestão.

Entre os estudos sobre PNQ®, Brito (2005) constatou que de 26 empresas que participaram do PNQ® e passaram para segunda fase ou como finalistas no período de 2000 a 2004, sinalizaram impactos positivos da adoção do modelo de excelência em gestão.

4 METODOLOGIA

O desenvolvimento de um trabalho acadêmico se utiliza da metodologia científica e a pesquisa busca, de forma simples, resposta para a indagação proposta.

Para isso, o pesquisador deve aplicar procedimentos metodológicos que dêem suporte a condição científica da averiguação (SAID, 2010).

Para responder à pergunta da pesquisa e alcançar os objetivos traçados, nesta seção se apresenta as características da pesquisa quanto a : objetivos, abordagem, estratégia, ambiente de pesquisa, procedimentos de coleta e métodos de análises dos dados, finalizando com as limitações da pesquisa.

4.1 Caracterização da pesquisa

De acordo com os objetivos desta pesquisa, a mesma foi classificada como descritiva e qualitativa, cuja estratégia de pesquisa é o estudo de caso único.

Para isso, a definição da unidade de análise é fundamental para o delineamento do estudo de caso, já que, a mesma define o objeto de estudo e o próprio caso.

Segundo Yin (2010), a definição da unidade de análise vai depender do enfoque do pesquisador em relação ao estudo e da forma como as questões da pesquisa são definidas.

Neste estudo de caso, a unidade de análise é a Coelce escolhida por ter sido uma das únicas empresas do Nordeste a obter em 2011, o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ®), que reconhece a excelência da gestão nas organizações. A acessibilidade aos dados primários dos relatórios do PNQ de 2008 a 2011 foi primordial para a seleção da empresa, e o objeto de estudo, por sua vez, é a governança corporativa por ser um dos itens avaliados.

A partir desse momento foram definidas, de acordo com o problema e o objetivo geral da pesquisa, as respectivas características metodológicas.

Com o objetivo de organizar o estudo foi elaborado um protocolo de pesquisa (Apêndice A), sendo um guia resumido do estudo com: o título, o problema, os pressupostos, os objetivos, a justificativa, a caracterização da pesquisa, a metodologia da pesquisa, a unidade de análise e o objeto do estudo de caso , o grupo pesquisado e por último, um quadro resumo com os objetivos, fonte de dados, coleta e análise de dados.

4.1.1 Objetivos

Gonçalves (2005) afirma que, quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada em três níveis: exploratória, descritiva e explicativa.

Kauark, Manhães e Medeiros (2010) citam que a pesquisa exploratória tem por objetivo uma maior proximidade com o problema, e envolve: levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Geralmente se aplica as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Quanto à pesquisa descritiva, para Gil (2002), o objetivo é descrever as características de determinada população ou fenômeno, e assim estabelecer as relações entre variáveis. Uma das características mais fortes é utilizar técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

De acordo com os objetivos definidos na introdução, considera-se esta pesquisa descritiva. Associa-se também o fato dessa forma ser mais adequada para entender a natureza de um fenômeno social, e ter como objeto situações complexas ou estritamente particulares (RICHARDSON, 2008).

4.1.2 Abordagem

Entre as diferentes abordagens de pesquisa destaca-se a quantitativa, a qualitativa e a mista.

A pesquisa quantitativa, explicam Kauark, Manhães e Medeiros (2010), considera o que pode ser quantificado, traduzindo em números opiniões e informações, requerendo o uso de recursos e técnicas estatísticas. De forma resumida lida com fatos, evento específico, limitado e mensurável.

Richardson (2008, p.70) conceitua como quantitativa as pesquisas que “se caracterizam pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento por meio de técnicas estatísticas”.

A respeito da pesquisa qualitativa, Strauss e Corbain (1998) comentam que refere-se a qualquer tipo de estudo cujos resultados não foram obtidos através de procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação, e mesmo que alguns dados possam ser quantificados, a análise propriamente dita é qualitativa. Completam ainda, que as fontes mais comuns de dados, são as entrevistas e as observações.

Bryam (1999) enumera algumas características da pesquisa qualitativa: epistemologia construtivista, o foco de pesquisa leva em conta os sentidos, a relação pesquisador e “sujeito” é próxima, a natureza dos dados está baseada em textos e a relação entre teoria e pesquisa é por indução.

A indução, segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 61-62):“é aquele processo mental em que, partindo-se de dados particulares, devidamente constatados, pode-se inferir uma verdade geral ou universal não contidas nas partes examinadas”.

Por fim, o método misto, que segundo Creswell (2003) trata-se do uso de duas ou mais estratégias (quantitativa e/ou qualitativa) para responder as questões da pesquisa ou testar as hipóteses, podendo acontecer de forma concomitante ou sequencial.

De acordo com o exposto, esta pesquisa se enquadra como qualitativa por causa das seguintes características: foi realizada em ambiente natural; existe a relação próxima entre pesquisador e “sujeito” já que serão coletados dados primários por meio de entrevistas e questionários; e por fim, o caráter descritivo dos dados que formarão a base para responder o problema da pesquisa.

4.1.3 Estratégia

Gil (2002, p.45) define que “o estudo de caso, por ser um estudo exaustivo e profundo de um objeto permite o amplo e detalhado conhecimento sobre o mesmo, desse modo o conhecimento gerado é único e singular, não podendo ser generalizado”.

Para Hartley (1994, p.15),“o estudo de caso consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo”. O fenômeno não está isolado de seu contexto, como nas pesquisas de laboratório, já que o interesse do pesquisador é justamente entender essa relação.

De acordo com Martins (2008) para garantir a qualidade científica do estudo de caso, tal estratégia deve ser importante (original e revelador), eficaz (plataforma teórica, planejamento do desenvolvimento do caso e da coleta de dados), suficiente e relatado de forma atraente (mostrar de forma convincente que foram coletadas e avaliadas as evidências relevantes e que os encadeamentos de evidência são criativos e lógicos).

Hartley (1994), coloca que o ponto forte do estudo de caso é a capacidade de explorar processos sociais à medida que esses ocorrem nas organizações, permitindo uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados dos que ocorrem e são construídos nas organizações.

Yin (2010) explica que o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, justifica-se por se tratar de um fenômeno social complexo e recente que só poderia ser investigado no seu contexto real e também define três condições para o uso de cada tipo de estratégia: tipo de pesquisa proposta, controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais e o grau de enfoque em acontecimentos históricos, em oposição aos acontecimentos contemporâneos.

Com base nesses conceitos e condições, justifica-se a escolha da estratégia de pesquisa de estudo de caso, pelos seguintes motivos:

- a) O evento do estudo é atual e contemporâneo: a própria governança e o PNQ® são temas contemporâneos.
- b) A forma da questão da pesquisa usa a expressão “como”, ou seja, busca saber como as diretrizes da governança corporativa contribuíram na busca da excelência da gestão de uma distribuidora de energia elétrica.
- c) O pesquisador não tem controle sobre os eventos internos e externos da organização: os procedimentos de coleta de dados e as respectivas análises serão feitas com os resultados que forem coletados sem influências nem manipulação dos mesmos.

Outro ponto importante do estudo de caso é a definição da unidade de análise e o objeto de estudo.

Para Stake (2000), a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, países ou regiões.

Yin (2010), por sua vez, comenta que para se definir uma unidade de análise apropriada para um estudo de caso aquela tem que estar diretamente relacionada com a questão do estudo.

Para este estudo de caso, a unidade de análise escolhida é a distribuidora de energia elétrica Coelce, premiada pelo PNQ® em 2011, prêmio que reconhece as organizações que praticam as boas práticas de excelência da gestão no Brasil, sendo o objeto de estudo, a governança corporativa que é um dos itens de maior peso do critério de Liderança avaliado

pelo PNQ® e que parte do princípio de que a excelência da gestão começa com os líderes da organização.

4.2 Ambiente da pesquisa

Para caracterizar o ambiente da pesquisa é importante contextualizar a história, dados e as principais características da unidade de análise.

O produto da Coelce é o serviço de entrega de energia elétrica para os clientes cativos da sua área de concessão, tendo como principal processo o serviço de distribuição de energia.

As condições de funcionamento do sistema elétrico são reguladas pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) que zela pela qualidade desse serviço fornecido a população.

Vale comentar que em relação a temas de gestão da excelência não existe da parte da ANEEL nenhuma exigência referente ao PNQ®, sendo uma livre escolha e decisão das distribuidoras de energia se candidatarem à premiação.

Conforme consulta ao *website* da Coelce, a empresa foi criada em 1971 pela Lei Estadual n. 9.477, tornando-se em 1995 uma companhia de capital aberto.

Em 1998 foi adquirida pelo Consórcio Distriluz Energia Elétrica S.A formado pela Endesa Espanha S.A, Enersis S.A, Chilectra e Companhia de Eletricidade do Rio de Janeiro (CERJ) com contrato de concessão para 2028. Em 2009 a empresa de energia italiana Enel adquiriu 25,01% das ações da Acciona, alcançando 92,06% das ações da Endesa Espanha, passando a controlar a Coelce e outras empresas do Grupo na América Latina.

De acordo com dados coletados das Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP's) de 2013, também disponíveis no *website*, a Coelce detém a concessão para atuar no serviço público de distribuição de energia no Ceará, abrangendo um território de 148.825 Km² com 184 municípios, fornecendo energia para 3.500 milhões de clientes que representam um faturamento de 2,8 bilhões de reais.

Quanto ao controle acionário, atualmente, a Coelce hoje está sob o controle do consórcio Investluz S/A com 56,59% do total de ações, 41,14% de minoritários e 2,27% da Enel Brasil.

Em relação à estratégia, a Coelce tem os valores e princípios organizacionais formados pela sua Visão e Missão. Tais valores são discutidos, analisados e estabelecidos, desde o ano de 2003 por meio do encontro “Reflexão Estratégica” que representa a primeira etapa do planejamento estratégico. De quatro em quatro anos a Coelce traça planos estratégicos e os redefine colocando novos desafios para serem alcançados (Coelce, 2011).

A Diretoria Executiva da Coelce é composta pelo Presidente e nove diretores, o Conselho de Administração tem 11 conselheiros com dois independentes, sendo um eleito pelos empregados e um eleito pelos sócios minoritários, e o Conselho Fiscal, com três membros, com um representante dos minoritários.

A Diretoria Executiva está organizada em duas grandes áreas:

- Áreas de negócio: responsáveis pela operação da empresa envolvendo área comercial e técnica.
- Áreas de apoio: responsáveis pela parte administrativa e de relações da empresa, formada pelas áreas de Relações com investidores, Financeiro, Jurídica, Regulação, Relações Institucionais e Comunicação, Recursos Humanos, Tributário.

Devido a uma decisão estratégica da empresa, alguns diretores estão separados por cada área de concessão de distribuição de energia, no caso Rio de Janeiro e Ceará, em que cinco diretores são residentes em Fortaleza. A entrevista foi aplicada a esses cinco diretores localizados no Ceará.

Em relação aos colaboradores da empresa, o total é composto por diferentes cargos, desde gerentes, responsáveis, especialistas e analistas que participaram do processo de implementação da gestão da excelência na Coelce, quer de forma direta ou indireta, agindo como multiplicadores ou atuando na rotina dos processos operacionais. Ao todo foram 40 colaboradores.

A Tabela 3 apresenta o grupo pesquisado:

Tabela 3 – Especificação do grupo pesquisado

Diretores	Quantidade	Critérios de Seleção	Técnica
Diretoria Executiva	5	Membros da Diretoria conforme ata de eleição da Coelce e lotados no Ceará e lotados no Estado do Ceará	Entrevista
Colaboradores	Quantidade	Critérios de Seleção	Instrumento
Gerentes e Técnicos	40	Média de consulta na visita dos avaliadores do PNQ®	Questionário
Total	45		

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Baseado em essa seleção se aplicou os procedimentos e os métodos de coleta de dados que estarão detalhados nos tópicos seguintes.

4.3 Procedimentos de coleta de dados

Vergara (2009) classifica os procedimentos de coleta de dados em: laboratorial (ocorre em ambiente controlado), documental (materiais com ou sem tratamento analítico), bibliográfico (material de acesso público como livros, revistas, jornais, redes eletrônicas), experimental (objeto de estudo e seleção das variáveis), *ex post facto* (quando o experimento ocorre depois dos fatos ocorridos), pesquisa-ação (exige o desenvolvimento ativo do pesquisador e ação do grupo envolvido no problema) e pesquisa de campo (coleta de dados referente a fatos e fenômenos como ocorrem na realidade, a coleta de dados referente aos mesmos).

Ruiz (2002, p. 57) ressalta que “qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer à maneira de atividade exploratória, quer para o estabelecimento do *status quaestionis*, quer para justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa”.

Com estas considerações, esta pesquisa se classifica como: bibliográfica, documental e de campo.

- Bibliográfica, por fazer uso de material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas, representados aqui por publicações do IBGC, CVM, OECD sobre governança corporativa e da FNQ® sobre excelência da gestão;
- Documental, por usar informações presentes no Formulário de Referência e nas Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP's) do exercício de 2013 da Coelce, pesquisas feitas por entidades como a *Deloitte* sobre governança no Brasil, e os

Relatórios do PNQ® (dois tipos: um de gestão e um de avaliação) sobre excelência da gestão; e

- De campo, por coletar informações por meio de entrevista e questionário.

A respeito das fontes de dados, Collis e Hussey (2005) citam dois grupos: dados primários coletados por: entrevista, questionário, relatórios internos, experimento; e dados secundários disponíveis em: livros, artigos de pesquisa, manuais, relatórios, entre outros.

Baseados nesta classificação os dados coletados para esta pesquisa foram:

- Dados primários: Relatórios de Gestão e de Avaliação do PNQ® da Coelce referentes ao período de 2008 a 2011 e aplicação de entrevista e de questionário.
- Dados secundários: Formulário de Referência e DFP's de 2013 da Coelce, e informações gerais disponíveis nos *website* da Coelce, publicações técnicas sobre governança corporativa de instituições como IBGC, CVM, OECD e sobre excelência da gestão da FNQ®, além da revisão de literatura sobre o tema fazendo uso de material publicado em livros, redes eletrônicas, artigos, dissertações e outros materiais acadêmicos, que estão disponíveis ao público geral.

Em relação a coleta de dados por entrevista, para Lakatos e Markoni (2008), a entrevista tem por objetivo principal obter informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema.

Martins (2008, p. 27), define a entrevista como:

Uma técnica de pesquisa para coleta de dados cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador, possibilitando triangulações e consequente aumento do grau de confiabilidade do estudo.

Para esta pesquisa, a entrevista foi elaborada de forma semiestruturada e dirigida, já que, segundo Bardin (2011) a forma semiestruturada é mais curta e de fácil aplicação, sendo importante o registro integral do que foi dito e percebido. A base conceitual das perguntas foi extraída das publicações técnicas do IBGC e da revisão de literatura sobre os princípios da governança corporativa, e das publicações técnicas da FNQ® sobre os fundamentos da excelência e os critérios do PNQ®.

Martins (2008) comenta que para a entrevista devem ser considerados alguns pontos, em que entre eles se deve, com a devida concordância do entrevistado, usar o gravador.

Com base nessa consideração, todas as entrevistas foram autorizadas a serem gravadas e devidamente transcritas para organizar as respostas.

A entrevista foi elaborada, inicialmente, com um roteiro de oito perguntas abertas, validadas em um pré-teste com dois diretores da Coelce na fase de qualificação da pesquisa.

O pré-teste é recomendado porque tem o objetivo de revisar e direcionar os itens de investigação da pesquisa (RICHARDSON, 2008).

Após o pré-teste verificou-se que era necessário completar o tema com mais duas perguntas que finalizassem com o objetivo geral da pesquisa e que também era necessário separá-la em categorias, conforme recomenda Bardin (2011).

Para a autora, na coleta das respostas se deve usar a categorização que se trata de uma classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e depois de reagrupamento segundo os critérios previamente definidos.

Desse modo, conforme Apêndice B, a entrevista foi dividida em quatro blocos com 10 perguntas e aplicada em março de 2014 assim dividido: Governança Corporativa com 3 perguntas; Modelo de Excelência da Gestão MEG® com 3 perguntas ; Critério de avaliação da Liderança do PNQ com 2 perguntas; e por último; avaliação geral da governança e do PNQ® com 2 perguntas.

Além da entrevista, o questionário também se apresenta como um eficaz instrumento de coleta de dados.

Para um melhor aproveitamento desse método, Gil (2002) aconselha sobre a sua elaboração: as questões devem ser fechadas, mas, flexíveis para absorver uma gama de respostas possíveis; deve-se incluir perguntas associadas ao problema proposto; as perguntas devem ser claras e precisas e evitar intimidade e ainda levar em conta as implicações da pergunta com os procedimentos de tabulação e análise de dados.

Para Lakatos e Marconi (2008), o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por perguntas ordenadas, que podem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador, sendo limitado em sua extensão e em finalidade com característica “autoexplicativa”, ou seja, com instruções claras e definidas, de modo que o respondente tome ciência do que se deseja dele, sem a necessidade de interferência do pesquisador.

O questionário (Apêndice C) foi elaborado em quatro partes, com 12 perguntas fechadas de múltipla escolha baseados nas diretrizes, estrutura e no modelo de governança

corporativa, nos onze fundamentos do MEG® e nos oito critérios do PNQ®, totalizando 53 itens com a base conceitual igual a da entrevista.

Para avaliar estes itens se fez uso da escala *Likert*, que, segundo Gunther (2003) “é amplamente usada nas ciências sociais com foco no levantamento de dados sobre atitudes, opiniões e avaliações, pois permite uma melhor disposição de indivíduos quanto à sua tendência a determinado fato ou circunstância”.

Martins (2008) comenta que o objetivo dessa escala é medir o nível de concordância ou não dos itens avaliados que indicará sua atitude favorável ou desfavorável a pergunta.

Para este questionário foi usado cinco níveis de respostas: 1 - discordo totalmente, 2- discordo, 3 - neutro, 4 - concordo e 5- concordo totalmente, com exceção da última pergunta que por solicitar a avaliação dos oito critérios do PNQ® os níveis mudaram para: 1- ruim, 2- muito ruim, 3- bom, 4- muito bom e 5- ótimo.

Para Lakatos e Marconi (2008), na utilização de questionário, é necessário realizar o pré-teste que busca identificar falhas e ambiguidades nas questões, além de realizar a checagem de elementos considerados essenciais como: fidedignidade (obtenção dos mesmos resultados, independente de quem aplica o questionário); validade (verifica se todos os dados necessários à pesquisa estão contemplados no questionário); e operabilidade (clareza no uso do vocabulário claro e no entendimento das questões).

De acordo como o abordado pelos autores, antes de ser enviado, o questionário também foi validado por um pré-teste com dois colaboradores, em que as melhorias apontadas incluíram a parte que define o perfil do respondente. Os demais itens do questionário foram avaliados como: claros, objetivos e de fácil entendimento.

Com esta validação, foram distribuídos em janeiro de 2014, 40 questionários com um grupo de colaboradores da Coelce, entre cargos de gerente, responsável, especialista, analistas e outros. A quantidade de questionários foi definida pela média de pessoas consultadas pelos avaliadores do PNQ® quando visitam as empresas candidatas, conforme informação da área de Qualidade da Coelce.

A distribuição do questionário foi feita por correio eletrônico através da empresa *SurveyMonkey*, que oferece serviços de elaboração, envio, coleta e estatísticas de pesquisas através de correio eletrônico. Para esta funcionalidade é necessário cadastrar o questionário e todos os e-mails dos respondentes, e, através do uso de um único *link* devidamente

padronizado pela *SurveyMonkey* o respondente acessa o questionário elaborado pelo pesquisador, mantendo-se o anonimato nas respostas.

Importante comentar que a coleta dos dados da entrevista e do questionário somente foi possível, mediante autorização formal da empresa assinada pelo Presidente da Coelce que consta como Apêndice D desta pesquisa.

Com base no exposto, estão resumidos as 3 etapas dos procedimentos de coleta de dados da pesquisa: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo.

4.4 Métodos de análises de dados

A respeito dos métodos de análises serão usados: a análise documental, a análise de conteúdo e a análise descritiva usando as formas de estatística descritiva.

Em relação à análise documental, Ludke e André (2008) citam que se trata de “uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja por complementar informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema”.

Para Bardin (2011, p.51), “a análise documental tem similaridades com a análise de conteúdo, desde que suprima a função de inferência e se limite as suas possibilidades técnicas apenas a análise categorial ou temática”. Apesar dessa afirmação a autora deixa claro as características da análise documental: trabalha com documentos, a classificação é feita por indexação (uso de palavras-chaves para classificar os elementos de informação dos documentos de forma restrita), e por fim, representa a informação de forma condensada.

A análise documental será usada para analisar os dados dos Relatórios do PNQ® de 2008 a 2011 preparados pela Coelce no quesito de Governança Corporativa para cumprir com o objetivo do trabalho, como também será aplicada em outras fontes de dados públicos, como as publicações técnicas de instituições como: IBGC, CVM, OECD e FNQ® sobre governança corporativa e gestão. As etapas a cumprir serão: identificação nos relatórios dos itens que abordam a Governança, identificar as palavras-chaves associadas à Governança e por fim resumir os resultados em quadros ou tabelas.

Martins (2008, p. 33) define análise de conteúdo como “uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa”.

Para Minayo (2012), a análise de conteúdo é compreendida muito mais como um conjunto de técnicas e constitui-se na análise de informações sobre o comportamento humano,

possibilitando uma aplicação bastante variada, e tem duas funções: verificação de hipóteses e/ou questões e descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos usando a análise de conteúdo das mensagens, a categorização e a inferência.

Bardin (2011) afirma que análise de conteúdo é um instrumento com uma diversidade de formas de análise adaptável a um campo de aplicação muito vasto das comunicações, que independente dos documentos e dos objetivos do investigador e dos diferentes procedimentos de análise seguirá o foco da descoberta das mensagens contidas nas diferentes técnicas de coleta de dados.

Souza Júnior, Melo e Santiago (2010) indicam três etapas para a análise de conteúdo:

- a) Etapa 1- Pré-análise: seleção inicial do material fazendo leitura para captar o sentido geral dos textos e definir os procedimentos que serão seguidos.
- b) Etapa 2- Exploração do Material: se trata da implementação dos procedimentos como levantamento de categorias já testadas, ou construção delas a partir das frequências e significados comuns das unidades de análises explorando o detalhe do material.
- c) Etapa 3- Tratamento dos dados e interpretações: interpretação dos dados brutos (falantes), inferências com uma abordagem qualitativa.

Para o tratamento dos dados das respostas das entrevistas, será usado o método da análise de conteúdo, e, de acordo com as etapas sugeridas por Souza Júnior, Melo e Santiago (2010) contemplam: ouvir a gravação das entrevistas; catalogar cada resposta por entrevistado; identificar palavras-chaves; separar e analisar as respostas pelas categorias realizando as inferências. Como já citado na subseção de procedimentos de coleta, a entrevista foi organizada em quatro blocos de temas sobre governança corporativa e excelência da gestão.

Para o questionário será usado a análise descritiva e o uso da estatística descritiva, que segundo Bussab e Morettin (2002, p. 20), “a estatística descritiva lida com as formas de obter informações úteis a partir de um conjunto de dados, de forma a facilitar a resolução de problemas”.

Crespo (2002) comenta que a estatística descritiva sintetiza os valores de uma ou mais variáveis apresentando tais valores em tabelas, gráficos e que, ainda, se aplica nas análises de dados as percentagens e frequências.

Desse modo, as sete primeiras respostas serão consolidadas em tabelas de frequências absolutas (quantidade) e relativas (percentuais) por se tratarem do perfil geral dos

respondentes, enquanto as outras cinco respostas com um total de 53 itens avaliados, serão apresentadas em gráficos estatísticos.

Para melhor demonstrar a relação entre os procedimentos de coleta e os objetivos específicos da pesquisa, o Quadro 15 resume a relação entre os mesmos:

Quadro 15 –Objetivos específicos, coleta e análises de dados

Objetivos específicos	Tipo de dados	Procedimentos de coleta de dados	Método de análise de dados
Descrever o desenvolvimento, conceitos e os modelos da governança corporativa no mundo e no Brasil e as tendências para o futuro.	Dados secundários	Bibliográfica: revisão da literatura Documental: pesquisa da Deloitte sobre o diagnóstico atual da governança no Brasil	Análise documental
Apresentar as características da excelência da gestão, o papel da FNQ® e os fundamentos do MEG®, e os critérios usados pelo PNQ® para avaliá-lo	Dados secundários	Bibliográfico: Publicações técnicas da Fundação Nacional da Qualidade sobre MEG® e PNQ® e a revisão de literatura de artigos, dissertações e outros materiais acadêmicos.	Análise documental
Identificar o modelo de governança corporativa da Coelce e o histórico na busca pela excelência da gestão.	Dados primários	Documental: Relatórios de Gestão e de Avaliação do PNQ® de 2008 a 2011.	Análise documental
	Dados secundários	Bibliográfica: modelos de governança mundiais (Rossetti; Andrade, 2012) Documental: Diretrizes da governança corporativa da Coelce no <i>website</i> . Formulário de Referência e DFP'S de 2013	Análise documental
Coletar os resultados das entrevistas e questionários, e assim, analisar como as diretrizes da governança corporativa contribuíram na implementação da excelência da gestão, comparando os resultados entre os diferentes procedimentos de coleta.	Dados primários	Documental: Relatórios de Gestão e de Avaliação do PNQ® de 2008 a 2011	Análise documental
		De campo: entrevistas com a Diretoria Executiva da Coelce	Análise de conteúdo
		De campo: questionário aplicado a um grupo de colaboradores da Coelce.	Análise descritiva
Objetivo geral: Analisar as diretrizes da governança corporativa e como suas práticas, devidamente avaliadas pelo PNQ®, contribuíram na implementação da excelência da gestão de uma distribuidora de energia elétrica.			

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Por fim, a metodologia da presente pesquisa se resume em:

- a) Quanto à caracterização: descritiva, com abordagem qualitativa e estratégia de estudo de caso.
- b) Quanto aos dados: primários e secundários, bibliográfica, documental e de campo (entrevista e questionário) e para as análises dos dados serão usados: a análise documental, de conteúdo e descritiva (estatística descritiva).

4.5 Limitações da pesquisa

Esta pesquisa por tratar-se de um estudo de caso único, apresenta limitações quanto à generalizações dos resultados apresentados, já que não se pode afirmar que as conclusões sobre os objetivos da pesquisa, e as ações da empresa sobre governança corporativa, seja garantia de que se conseguirá alcançar a excelência da gestão em qualquer empresa que pôr em prática as diretrizes da governança corporativa identificadas.

Apesar de que Stake (2000) entende que esta preocupação com a generalização compete com a particularidade do estudo de caso, e desse modo, não deveria ser uma limitação deste tipo de estratégia de estudo.

Um fato admitido por Yin (2010) é que com a estratégia de estudo de caso não é possível fazer generalizações de tipo estatístico, tanto que nesse estudo, a estatística descritiva foi usada no questionário apenas para quantificar as respostas e assim ter uma visão geral de como os colaboradores tem conhecimento e reconhecimento de governança e excelência da gestão, mas dentro, claro, das perguntas apresentadas.

A entrevista também reflete uma visão pessoal do processo, com suas subjetividades que, por vezes, podem ter dificuldades de serem interpretadas.

Além disso, devido ao objetivo do trabalho, foi delimitado o estudo sobre a ótica da governança corporativa que é um dos 23 itens pontuados pelos oito critérios do PNQ®, evidenciando que existem outros itens a serem explorados.

5. RESULTADOS

Nesta seção se apresenta os resultados obtidos em dois tópicos: um de Governança e o outro de Excelência da Gestão, compilados através dos procedimentos de coleta e análise de elegidos na metodologia, bem como as respectivas inferências provenientes da análise de conteúdo, da estatística descritiva e a análise documental.

5.1 Governança Corporativa

5.1.1 *Modelo de governança da Coelce versus Modelos Mundiais*

De acordo com a análise de conteúdo dos Relatórios de Gestão do PNQ® (2008 a 2011), do Formulário de Referência, das DFP's de 2013 e das informações disponíveis no *website* da Coelce, não se identificou o tipo de modelo de governança adotado pela empresa.

Diante desse fato, baseado na análise de Rossetti e Andrade (2012) que comparam 10 características dos cinco modelos de governança mundial, foi feita uma análise própria da Governança Corporativa da Coelce com base nos objetivos da pesquisa com o seguinte resultado:

- a) Financiamento predominante: Bancos. Nas DFP's 2013 da Coelce constam o endividamento da empresa em que é predominante a captação de recursos por meio de instituições financeiras. Do total de R\$ 484.605 milhões, os 98% são compostos por dívida em moeda nacional com vencimentos de 2014 a 2023 com uma média de seis a 23 anos de tempo de contrato, predominando empréstimos do BNDES.
- b) Propriedade e controle: Concentrado. A Investluz detém 56,59% do total de ações, no entanto, não é um tipo de controle familiar e sim um consórcio de quatro empresas.
- c) Propriedade e gestão: Separadas. Nas DFP's de 2013 da Coelce consta a lista de diretores e de conselheiros em que claramente, se identifica que o presidente do conselho (propriedade) é diferente do presidente da empresa (gestão).
- d) Conflitos de agência: Conflito predominante entre majoritários e minoritários. A Investluz controla a Coelce com 56,59% das ações e os minoritários têm 41,14%, em que as ações sem direito a voto concentram-se nos minoritários.

- e) Proteção legal a minoritários: Fraca. Os minoritários apesar de deter 41,14% das ações, 93,74% delas são de ações preferenciais, que, conforme Estatuto Social da empresa, não tem direito a voto, com prioridade para recebimento de dividendos e de reembolso de capital pelo Patrimônio Líquido.
- f) Conselhos de Administração: Atuante com foco em operação. Para este tipo de classificação o conselho deve ter representantes dos empregados e dos acionistas minoritários. Na Coelce, o Conselho tem 11 conselheiros, dois independentes (um representante dos empregados e um dos acionistas minoritários).
- g) Liquidez da participação acionária: Especulativa e oscilante. Aqui a classificação leva em conta a baixa liquidez do mercado de capitais da América Latina, os valores mensais do negociados em relação a outros países tem média de 1,3% contra a média mundial de 12,3% (ROSSETTI; ANDRADE, 2012).
- h) Forças de controle mais atuantes: Forças Internas. Dado as características de não captar recursos no mercado de capitais e da liquidez acionária ser oscilante, a empresa sofre mais influências internas que externas.
- i) Governança Corporativa: Adesão crescente. A transparência é um item constantemente trabalhado, remuneração de conselheiros e administradores é divulgada. Em 2013 a remuneração total do conselho de administração e dos administradores foi de R\$ 9.662 (DFP's Coelce, 2013).
- j) Abrangência dos modelos de governança: Alta. O modelo da Coelce é *stakeholders oriented* em que culturalmente é forte a busca por maior equilíbrio das partes interessadas. O tipo de gestão do Conselho de Administração, com representantes de outras partes, marcam este modelo.

Com base nessa análise, foi elaborado o Quadro 16 com as aderências com os outros cinco modelos mundiais de governança corporativa.

Quadro 16 – Aderência do modelo da Coelce aos modelos mundiais de governança corporativa

Características definidoras	Resultados da Coelce	Aderência aos modelos mundiais de governança corporativa				
		Anglo-Saxão	Alemão	Japonês	Latino-Europeu	Latino-Americano
1.Financiamento predominante	Bancos	----	X	X	----	X
2.Propriedade e controle	Concentrado	----	X	-----	X	-----
3.Propriedade e gestão	Separadas	X	-----	-----	----	-----
4.Conflitos de agência	Majoritários e Minoritários	----	-----	-----	X	X
5.Proteção legal a minoritários	Fraca	-----	-----	----	X	X
6.Conselho de administração	Atuante, foco em operação	-----	X	-----	----	-----
7.Liquidez da participação acionária	Especulativa	-----	-----	-----	-----	X
8.Forças de controle mais atuantes	Internas	-----	X	X	-----	X
9.Governança corporativa	Adesão crescente	-----	X	-----	-----	-----
10. Abrangência dos modelos de governança	<i>Stakeholders Oriented</i>	-----	X	X	-----	-----
Total		1	6	3	3	5

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura e nos dados da pesquisa .

De acordo com a análise comparativa apresentada no Quadro 16, observa-se que a Coelce mostrou maior proximidade com as características dos modelos alemão e latino-americano.

A classificação dos itens 1 ao 6 foram mais fáceis de identificar por causa da objetividade dos dados coletados no Formulário de Referência e nas DFP's de 2013, já os itens de 7 a 10, não foram tão claros, porque levaram em conta a relação com o mercado de capitais e com as diferentes partes interessadas.

Destarte, quando se observa a classificação de Rossetti e Andrade (2012), é possível perceber que existem cinco características (50%) em comum entres os modelos alemão e latino-americano, mesmo com as diferenças culturais e econômicas, nos itens de: financiamento, propriedade e controle, propriedade e gestão, proteção legal a minoritários, forças de controle mais atuantes.

Vale salientar que esta análise é meramente para fins acadêmicos, sem impacto para o mercado de capitais ou para o MEG®, já que, na prática não existe uma necessidade de legitimação desses modelos associando pesos que defina se um é melhor que o outro.

Esse fato é corroborado pelo estudo de Leal e Camurim (2008) sobre Governança Corporativa e os modelos mundialmente adotados concluindo que: diante dos diferentes modelos de governança não é possível definir que esta ou aquela estrutura e o conjunto de suas ações seja ideal para seguir; mas, requer uma análise mais ampla e dinâmica baseada na complexidade da tomada de decisões que evolui e se adapta a novas circunstâncias.

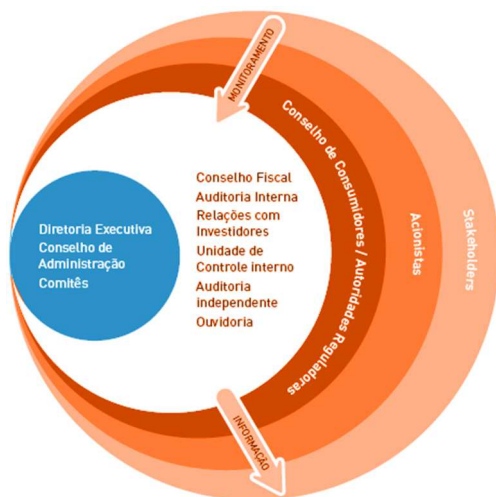
5.1.2 Os relatórios do PNQ® sobre Governança Corporativa

Segundo informações disponíveis no *website* de relações com investidores da Coelce sobre o tema de governança corporativa, a empresa adota práticas abrangentes de governança corporativa visando promover uma gestão transparente, assegurar um tratamento igualitário a todos os acionistas e fortalecer os canais de interação com a sociedade.

Essas diretrizes são formadas pela estrutura formal de governança corporativa e os princípios do IBGC (2009).

A Figura 7 ilustra a estrutura de governança corporativa da Coelce.

Figura 7 – Estrutura de governança corporativa da Coelce



Fonte: Disponível em <https://www.Coelce.com.br/sobreCoelce/relacaoinvestidores.aspx> (Coelce, 2014).

Conforme a Figura 7, a estrutura de governança na Coelce é composta por nove componentes desde diretoria executiva, conselhos, comitês, unidades de controle e auditoria

interna que formam a base para atender a necessidade de informações para os clientes, órgãos reguladores, acionistas e *stakeholders* (investidores, fornecedores, governo, sociedade).

A atuação dos órgãos que a compõem fortalece a governança por práticas como: adoção de colegiados não obrigatórios, participação expressiva de conselheiros independentes, canais institucionalizados de comunicação com os diversos públicos e o seguimento rigoroso de normas de controle.

Desde 1998, a Coelce adota práticas de Governança Corporativa considerando as recomendações do Código de Melhores Práticas do IBGC, que asseguram e protegem os direitos das partes interessadas, que são: acionistas, clientes, sociedade, fornecedores e os colaboradores próprios e parceiros (Coelce, 2011).

Para evidenciar como os princípios de boas práticas de governança são aplicados pela Coelce, com base nos Relatórios de Gestão do PNQ de 2008 a 2011, foram associados a cada princípio as ações da empresa, conforme apresentado no Quadro 17.

Quadro 17 – Boas práticas de governança corporativa da Coelce

Princípios	Boas práticas
Transparência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrutura de Governança; ✓ Divulgação do Relatório Anual da Administração; ✓ Área de relações com investidores com contato por e-mail e telefone; ✓ Adoção do Código do IBGC para a relação das partes interessadas; ✓ Divulgação de resultados e dividendos: Formulário de Referência e DFP's de 2013. <p>Fonte: <i>website</i> da empresa.</p>
Equidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estatuto e contrato social; ✓ Código de ética divulgado e acessível a todos os colaboradores; ✓ Conselho de Administração, Conselho Fiscal (acionistas) e Conselho dos consumidores (clientes); ✓ Comitês internos: de riscos financeiros, gestão da marca, inovação, sustentabilidade, ética, auditoria interna, econômico; ✓ Remuneração fixa e variável da diretoria, divulgado no Formulário de Referência de 2013 (p.158). Em 2012, a fixa é o salário-base; a variável baseada em metas corporativas e individuais com pagamento anual e benefícios. Estão expressos em percentuais, não em valores monetários. Fixa: 70%, Variável: 30%. <p>Fonte: <i>website</i> e Formulário de Referência de 2013.</p>
Prestação de contas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Assembleia dos acionistas; ✓ Reuniões de diretoria: quinzenalmente; ✓ Reuniões do conselho: mensal; ✓ Planejamento estratégico: projetado para 4 anos e revisão anual das metas; ✓ Orçamento: controlado pela área de Planejamento e controle, com metas de custos fixos e fluxo de caixa; ✓ <i>Rating</i> de classificação de riscos: emitido pela agência <i>Standard & Poor's</i>. Atualmente está positiva; ✓ Gestão de riscos empresariais. <p><i>Observação: A Coelce não tem índice de rating de governança por não participar dos níveis da BM&FBovespa.</i></p>

Responsabilidade corporativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Balanço <i>Scorecard</i>; ✓ Relatório de Sustentabilidade; ✓ Compromisso de Sustentabilidade anexo ao código de ética; ✓ Área de meio-ambiente; ✓ Demonstração do valor adicionado <p>Fonte: <i>website</i> da empresa.</p>
------------------------------	---

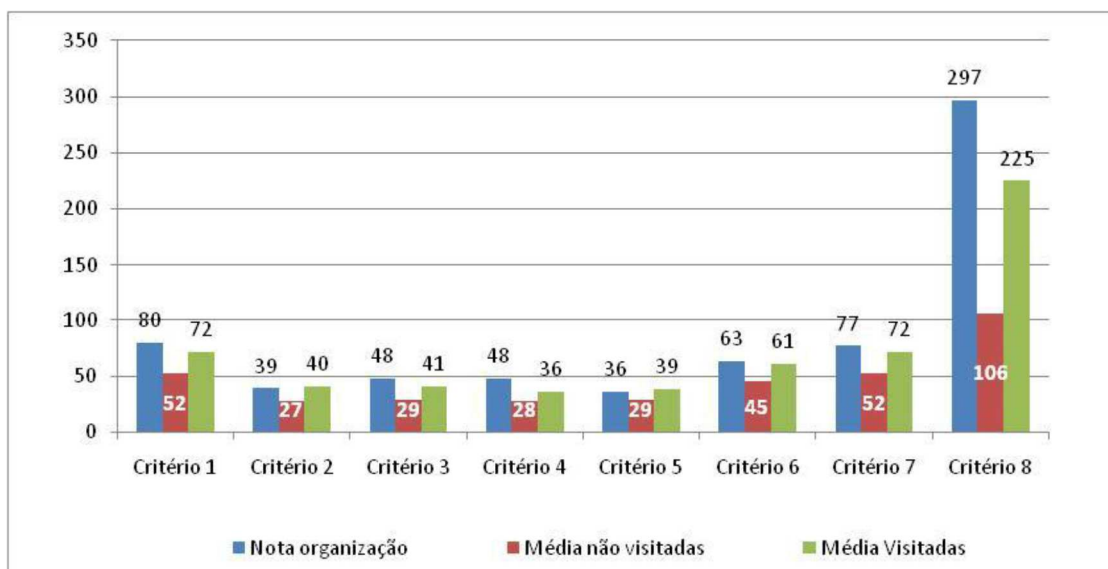
Fonte: <https://www.coelce.com.br/sobrecoelce/relacaoinvestidores.aspx> (Coelce, 2014).

A Coelce conquistou em 2011 a premiação do PNQ® com um total de 688 pontos ficando na faixa 7 da pontuação global (651 a 750 pontos), em que a maturidade da gestão está qualificada como:

Enfoques adequados para todos os oito critérios, sendo a maioria refinada a partir de aprendizado e inovação para muitos itens com quase todos atendidos de forma proativa, mas existem lacunas na cooperação entre áreas e/ou com partes interessadas, afetando a eventualmente a integração (FNQ, 2011).

O Gráfico 2 mostra um comparativo entre o desempenho da Coelce e das outras empresas (não visitadas e visitadas) candidatas no mesmo ano.

Gráfico 2 – Pontuação da Coelce por critério em relação à média das organizações visitadas e não visitadas



Fonte: Relatório de Avaliação do PNQ (2011).

Nota-se no Gráfico 2 que o destaque da Coelce está concentrada em quatro critérios: liderança, clientes, sociedade e resultados, com variações entre 11% e 32% em relação a média de empresas visitadas.

Entre os oito critérios que avaliam o MEG®, o primeiro critério, da Liderança, traduz, o quarto fundamento da excelência “Liderança e Constância de Propósito” que: “preconiza a forma aberta, democrática e inspiradora da atuação das pessoas que detêm a propriedade e das

que atuam na direção exercendo a liderança em todos os níveis na organização” (FNQ®, 2011).

Este critério busca o desenvolvimento da cultura da excelência, promovendo relação de qualidade e proteção às partes interessadas, tratando do comprometimento dos líderes com formas efetivas de governança, com os valores e princípios da organização, além de estratégias e da promoção do sistema de gestão para a excelência.

Para esta avaliação o critério está organizado em três temas principais: governança corporativa, liderança e promoção a cultura da excelência e análise do desempenho da organização (FNQ®, 2011).

Dos três temas avaliados, o foco dessa pesquisa é o da governança corporativa, ressaltando os seguintes aspectos avaliados pelo PNQ®:

- a) Princípios da governança: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa;
- b) Estabelecimento de valores e princípios;
- c) Regras de conduta e tratamento das questões éticas;
- d) Gerenciamento dos riscos empresariais;
- e) Como se toma as decisões e;
- f) Comunicação de fatos relevantes à sociedade e demais partes interessadas.

Todas essas diretrizes buscam aprimorar o nível de confiança entre as partes interessadas em condições de impactar favoravelmente o valor, a sustentabilidade financeira, social e ambiental e a imagem da organização (FNQ®, 2011).

Os relatórios de gestão do PNQ® são preparados pelas empresas que concorrem ao Prêmio de acordo com modelo estabelecido pela FNQ® composto de 9 partes que formam o perfil da empresa: liderança e estilo de gestão, política e estratégia, desenvolvimento das pessoas, recursos e parceiros, processos e clientes, resultado clientes, resultado pessoas, resultados globais (FNQ®, 2011).

No Quadro 18 são apresentados os resultados das diretrizes e práticas relacionadas ao tema de governança corporativa dentro do critério de liderança com base nos Relatórios de Gestão do PNQ® de 2008 a 2011.

Quadro 18 – Diretrizes da governança corporativa na Coelce

Diretrizes da Governança Corporativa	ANOS			
	2008	2009	2010	2011
Estrutura de Governança				
1. Diretoria Executiva	X	X	X	X
2. Conselho de Administração	X	X	X	X
3. Comitês	X	X	X	X
4. Conselho Fiscal	X	X	X	X
5. Auditoria Interna	X	X	X	X
6. Relações com investidores	X	X	X	X
7. Unidade de controle interno (UCI)	X	X	X	X
8. Auditoria externa independente	X	X	X	X
9. Ouvidoria Interna	X	X	X	X
10. Clientes	X	X	X	X
11. Órgãos reguladores	X	X	X	X
12. Acionistas	X	X	X	X
13. <i>Stakeholders</i>	X	X	X	X
Total (1)	13	13	13	13
Princípios de Governança				
1. Transparência	X	X	X	X
2. Equidade	X	X	X	X
3. Prestação de Contas	X	X	X	X
4. Responsabilidade Corporativa	-----	-----	-----	-----
Total (2)	3	3	3	3

Fonte: Relatórios de gestão do PNQ® (2008, 2009, 2010 e 2011).

A tomada de decisões é feita pela Diretoria Executiva, Conselho de Administração e comitês. O controle dos atos da administração é feito pelo Conselho Fiscal, Auditoria Interna, Relações com investidores e a Unidade de Controle Interno, Auditoria externa independente e Ouvidoria Interna (recursos humanos) cujas ações atendem aos diferentes *stakeholders*.

O Quadro 19 apresenta um resumo dos aspectos da governança nos relatórios dos últimos quatro anos da Coelce sobre estrutura de governança.

Quadro 19 – Governança da Coelce nos Relatórios de Gestão do PNQ®

Estrutura	Responsabilidade	Partes interessadas
Diretoria Executiva	Tomada de decisão	Acionistas
Conselho Fiscal	Controlar atos da administração	
Relações com investidores		
Conselho de Administração	Tomada de decisão	Acionistas e Colaboradores
Comitês	Controlar atos da administração	Acionistas e <i>stakeholders</i> (fornecedores, clientes, colaboradores, agência reguladora e sociedade)
Auditoria Interna		
Unidade de controle interno		
Auditoria externa independente		Acionistas, agência reguladora e sociedade
Ouvidoria Interna		Colaboradores

Fonte: Relatórios de Gestão do PNQ® de 2008 a 2011.

As funções desenvolvidas por cada órgão é:

- a) Diretoria Executiva: cumpre seu papel acompanhando e direcionando o desempenho da empresa através de reuniões periódicas, monitorando metas, e as atividades das áreas para alcançá-las.
- b) Conselho Fiscal: aprecia as contas e acompanhamento dos indicadores financeiros e operacionais definidos no planejamento estratégico. A área de relações com investidores coordena toda a parte de informações oficiais sobre fatos relevantes, CVM, BM&FBovespa, reuniões com investidores.
- c) Conselho de Administração: aprova o Relatório de Administração, apreciação trimestral dos relatórios de resultados financeiros, operacionais das metas definidas.
- d) Os comitês têm como função acompanhar e dividir responsabilidades com a diretoria executiva, sobre aspectos de desempenho da empresa, ética e outros temas.
- e) A auditoria interna e a unidade de controle interno fazem as revisões dos controles internos, como também as exigências da Lei Sarbanes-Oxley.
- f) Auditoria externa: aprova as demonstrações contábeis, princípios aplicados de acordo com as exigências societárias emitindo parecer nas respectivas demonstrações.
- g) Ouvidoria Interna: recebe e analisa opiniões, reclamações, sugestões, críticas e denúncias relacionadas a comportamento, políticas, valores e processos internos.

Referente aos princípios de governança, os da transparência, equidade e prestação de contas estão claramente definidos na empresa. O princípio da responsabilidade corporativa, no entanto, não é citado claramente, apesar de existir práticas relacionadas ao princípio como a publicação do *Balance Scorecard*, e o compromisso com a sustentabilidade e meio-ambiente

Como já explicado na subseção 3.3, os examinadores do PNQ® após avaliar os Relatórios de Gestão das empresas, atribuem pontuações consensuais aos 23 itens dos 8 critérios de excelência, em que as empresas com resultados acima de 350 pontos são visitadas para uma averiguação entre o que está no relatório e o que realmente é aplicado na gestão.

A Governança Corporativa, que faz parte do critério da Liderança e é o objeto desse estudo de caso, foi avaliada em quatro itens: enfoque, aplicação, aprendizado e integração em uma escala de 0% a 100% (FNQ®, 2011).

O enfoque avalia a adequação e a pró-atividade às práticas de gestão; a aplicação analisa o envolvimento das áreas, processos e produtos e a continuidade das práticas de gestão; no aprendizado é verificado se as práticas estão sendo refinadas no sentido de expansão de pensamento; e por último a integração, que leva em conta a coerência das práticas de gestão com a estratégia e os objetivos da organização, além do inter-relacionamento e a cooperação entre as áreas para implementar as respectivas práticas.

A evolução na Coelce dos itens da governança corporativa ao longo dos quatro anos foi em média de 68%, conforme mostra a Tabela 4.

Tabela 4 – Itens avaliados da governança corporativa

Itens avaliados	Avaliação (%) no período em análise				
	2008	2009	2010	2011	Média do período
Enfoque	60%	60%	80%	80%	70%
Aplicação	60%	60%	80%	100%	75%
Aprendizado	40%	60%	60%	60%	55%
Integração	40%	80%	80%	80%	70%
Média Geral					68%

Fonte: Relatórios de Avaliação do PNQ® de 2008 a 2011.

De acordo com a Tabela 4, observa-se que os 4 itens evoluíram. Os itens de enfoque e aplicação mostraram maior evolução de 80% a 100% de 2010 para 2011; e o de aprendizado e integração permaneceram estáveis até 2011 do total de 40 pontos.

Em linhas gerais, a análise documental dos Relatórios de Avaliação do PNQ® da empresa revelou um avanço de 40% da pontuação total de 40 pontos do item de governança corporativa, no período de 2008 a 2011 onde: em 2008 foi de 20 de pontos (50%); em 2009 foi de 24 pontos (60%); em 2010 e 2011 foi de 28 pontos (70%).

Para cada avaliação do PNQ®, houve um comentário dos examinadores a respeito da governança corporativa sobre os seguintes itens, conforme Tabela 5:

Tabela 5– Pontos fortes e oportunidades de melhorias da Governança Corporativa

Pontes Fortes	Período de análise				Total
	2008	2009	2010	2011	
Planejamento Estratégico	x	x	x	x	4
Tomada de decisão	x				1
Comunicação dos Fatos Relevantes	x	x		x	3
Atos da direção		x			1
Captação de reclamações, denúncias, sugestões		x	x	x	3
Riscos empresariais		x	x		2
Prestação de contas		x	x	x	3
Partes Interessadas			x		1
Incorporação de Princípios da Governança Corporativa			x	x	2
Oportunidades de melhorias	Período de análise				Total
	2008	2009	2010	2011	
Estrutura da governança			x		1

Divulgação do código de ética	x			1
Falta de canais para denúncias e sugestões	x			1
Riscos empresariais	x		x	2
Prestação de contas	x		x	2
<i>Stakeholders</i> (proteção às partes interessadas)		x		1
Criação de valor (partes interessadas)		x		1
Falta de clareza na Norma 39 (riscos corporativos)		x		1
Valores e princípios organizacionais			x	2
Não considerado o impacto da renovação da concessão nos riscos empresariais			x	1
Comunicação dos Fatos Relevantes			x	1
Práticas de gestão não apresentadas			x	1

Fonte: Relatórios de Avaliação do PNQ® de 2008 a 2011.

Como pontos fortes se destacam na tabela 5: o planejamento estratégico, a comunicação dos fatos relevantes, a captação de reclamações, denúncias, sugestões e a prestação de contas.

E nas oportunidades de melhoras destacam-se: os riscos empresariais, o refinamento da prestação de contas e o aprimoramento dos valores e princípios organizacionais.

É importante esclarecer que as avaliações muitas vezes concentram-se em fatores de refinamento das ações de gestão que já existem, alertando quanto a manutenção e melhoria contínua dos pontos avaliados.

Com base nessas considerações a Coelce, traçou planos para melhorar os pontos avaliados para ter em conta nas próximas candidaturas ao PNQ®.

5.1.3 Resultados das entrevistas e questionários sobre Governança Corporativa

A entrevista semiestruturada foi realizada em 2014 no mês de março com 4 membros da Diretoria Executiva, já que, com um deles não foi possível conseguir agendamento.

A transcrição, por sua vez, pode ser entendida como uma das várias fases da entrevista, sendo a primeira o roteiro das perguntas, a segunda a própria entrevista, e a terceira, a fase de transcrição (Marcuschi, 2000).

Para a transcrição foram usados códigos de identificação como “P” para pesquisador e “E1, E2, E3, E4” para os entrevistados.

Sobre a Governança Corporativa, quanto as boas práticas e os princípios as percepções foram as seguintes:

E1- Acho que em relação a esta questão da liderança, eu vejo, assim: a Governança Corporativa define muito esta questão, principalmente de valores, um guardião dos valores do Grupo, né? Na verdade, isso acaba permeando todas as atitudes, todas as ações das pessoas que desempenham seu papel, independentemente de ser líder ou não, e isso passa desde a questão da seleção para você ter o perfil adequado, das pessoas que você quer dentro da tua organização e nesta questão da liderança, eu vejo, muito isso de você ter a pessoa certa exercendo essa função, ela tem que ser um guardião, um exemplo dos valores que você dissemina, então ela tem que ser, tem que estar compatível com os valores. Sobre as boas práticas de governança, eu acho que é um aspecto positivo, da informalidade no “bom sentido”, no sentido das pessoas serem bastante acessíveis, apesar do perfil do pessoal da Coelce que sempre me falaram, eu acho que esta questão das pessoas serem acessíveis é uma prática bem legal, os chefes deixam as pessoas falarem o que pensam, trazem novas ideias, e tem um ambiente saudável. Outra coisa, que observo é que na Coelce as pessoas separam e conhecem bem, apesar da hierarquia se questiona o *status quo*, se sabe o papel de cada um pode até fazer porque se tratou de uma determinação, mas, expõe o ponto de vista quando discorda. Percebo, muito, muito, mesmo isso, nos encontros de planejamento estratégico, as pessoas que participam se sentem a vontade para falar, para opinar (pigarro), sendo coerente com o que a empresa prega, passando por uma fase de maturidade na construção das relações. Bem, vejo a empresa muito transparente nas suas posições, que é uma posição que me agrada, muito do papel institucional de não se esconder atrás dos erros, defendendo o ponto de vista da companhia, buscando transparência nas relações com os parceiros, assumindo os erros e com o compromisso de acertar, trazendo assim, a confiabilidade. Bem, sobre como a governança contribuiu para consolidar o MEG, eu acho que os papéis são bem definidos, da forma como estamos estruturados fica bem claro o papel de cada um, e aí por outro lado, nós convivemos bem com as eventuais interfases que temos nessa questão da responsabilidade, muitas vezes, se tem sobreposições de interesses, de posições, eu acho que no final das contas se consegue tomar decisões que conseguem ser isentas de privilegiar o todo e sim privilegiar o que é melhor para a companhia. E falando especificamente do Jurídico, nós estamos sempre nessas interfases, tem colaboração e encontros com a área comercial a respeito de procedimentos, vendo os impactos da tomada de decisão, falando de Jurídico me sinto muito respeitada em todas as questões que colocamos, eu acho que hoje as pessoas entendem muito essa questão do papel, deixou mais de ter aquela coisa antipatizada do papel do Jurídico, dos “chatos de plantão” (risos). O pessoal de novos negócios dizia que era o “esquadrão contra vendas”, porque nós mostrávamos os riscos do produtos. Importante a questão do ambiente

saudável , a minha responsabilidade profissional é grande, mas se no final a empresa decidir de outra forma , mas as pessoas hoje ouvem, ponderam e até recuam, passando pela maturidade. Isso é importante dentro do papel da governança corporativa das pessoas entenderem o papel de cada uma. Nosso papel é proteger o acionista, garantindo que os procedimentos estejam adequados juridicamente, e os pontos de discordância são entendidos. Hoje se tem preocupação além do possível, hoje se pergunta, antes nem sabiam que existiam, o que também evidencia a divulgação dos procedimentos, código de ética. Perceptível inclusive do Jurídico com a Auditoria Interna. Quando se trabalha, sozinho, isolado, acaba-se canalizando a energia para o que não é o foco: deixando o elefante passar e se preocupando com uma formiguinha. Só se consegue trabalhar de forma eficaz quando se consegue ver o todo.

E2- Eu acho que existe uma relação muito boa entre liderança e governança, a liderança participa muito de todos os comitês que a gente tem, no conselho. No conselho, por exemplo, a liderança participa, como? Primeiro a presidência, os diretores de negócios, que além de prestar contas em relação aos resultados, também apresenta as soluções daqueles desvios que podem acontecer nos resultados, da mesma forma a gente tem outros tipos de comitês, que é o comitê de segurança, tem comitê econômico, o comitê de riscos também, em que a liderança vai participando , toma decisões, assim como tem tarefas a cumprir, tem compromissos, então é uma liderança ativa, não é passiva. Quanto as boas práticas de governança na empresa, bom, como já comentei nós apresentamos os resultados no conselho, tanto externo como interno, e vemos as ações de melhorias, a manutenção dos indicadores. Por exemplo: analisamos os resultados de uma pesquisa de clima laboral, que se apresenta ao comitê executivo, já no próprio conselho tem que começar a ter um plano de ação para melhorar ou manter certos indicadores. Se temos a pesquisa de satisfação do cliente em que temos vários tipos, também se apresenta e já começa a traçar os Planos de Ação para melhorar ou para manter os resultados em função do contexto que estamos vivenciando como companhia. A parte de segurança é também da mesma forma, vamos acompanhando o tema dos acidentes, analisando os mesmos e a causa-raiz, acompanha as incidências e traça treinamentos tantos internos como com as empresas parceiras. Já a parte de comunicação interna funciona como um canal direto com o colaborador em que informamos as mudanças, e buscamos mantê-los sempre informados com transparência sobre o que aconteceu. Pertencemos um grande grupo e temos que desdobrar as comunicações assim como desdobramos as metas. Em relação aos princípios da Governança Corporativa já falei bastante da prestação de contas, agora a

respeito da isonomia (equidade), acredito que dentro da empresa existem sim um tratamento isonômico, fortalecido nas avaliações de comportamento, o respeito a diversidade (raça, cor, idade e sexo). Também mantemos isso em relação aos clientes , e também temos um ambiente regulado e somos bastante fiscalizados em relação a isso. Na transparência eu vejo mais associada ao tema da comunicação interna e externa já que mensalmente se faz a apresentação dos resultados aos colaboradores, com muitos indicadores e também existe a liberdade de fazer perguntas diretamente ao presidente. Em relação ao externo comunica a situação financeira da companhia (obrigações societárias), e anualmente publicamos os resultados. Para a gestão da empresa, o papel da governança foi muito importante, penso eu, dentro de cada órgão da estrutura da governança , dentro dos comitês e na auditoria interna. Existe o conselho dos consumidores que a Coelce leva informações sobre os projetos e atividade da empresa.

E3- Bem, a Governança Corporativa, por muitas vezes é algo extremamente confundido, e para mim eu divido em dois pontos de vista: um é o financeiro que diz respeito ao acionista minoritário em que a Coelce busca mais o entendimento e relação com o mercado do que qualquer outra coisa, cumprindo o básico da Governança Corporativa (níveis de governança do mercado). Sendo correto no tratamento respondendo tudo o que o mercado pede. Isso é a governança da forma como as pessoas enxergam. E outro que é ponto de vista da liderança e da gestão, que exige da uma forma de relacionamento de diversas partes interessadas, acredito que esse é o ponto da pergunta, então a coisa muda para uma forma interessante. Na Coelce nós sempre tivemos um compromisso de ouvir todas as partes interessadas, principalmente pelo fato do principal objetivo da Coelce sempre ter sido de prestar um bom serviço. O valor maior é ter o cliente satisfeito como um todo. Quando você olha sobre essa forma mais abrangente que é além da ótica do mercado financeiro, você vai ver o seu cliente final através de pesquisa, vendo o que está acontecendo na rua para buscar a melhor qualidade possível no atendimento que passa pela qualidade do serviço, luz para todos, problemas sociais. O segundo cliente é o acionista seja ele minoritário ou majoritário e então você vai observar as demandas deles, e tentar entender da melhor forma possível. O terceiro cliente é o colaborador que também busca a satisfação e o quarto cliente que trabalhamos que está no modelo do PNQ®, mas, que nós não colocamos no nosso planejamento estratégico é o parceiro. A quarta parte interessada é a sociedade em que nós olhamos com o devido cuidado as demandas, principalmente de atendimento a clientes , Governo. Essas 4 partes interessadas estão explicitadas no nosso planejamento estratégico, mas existem mais 2 partes interessadas

que não estão explicitadas no nosso planejamento estratégico que perde um pouco um foco, mas que estamos olhando sempre uma delas são os “parceiros”. O próprio MEG®. fala em fornecedores, nós entendemos que fornecedores não é o nosso caso, porque são mais para materiais (cabos, postes) no conceito do PNQ®, o que se pratica é o tratamento respeitoso e ético com eles. Mas, com parceiros e empresas terceirizadas, tivemos um trabalho forte, de qualidade da gestão, de ter ações mais próximas deles, juntos. A outra parte interessada é a comunidade, o trabalho social, as ações nas comunidades mais carentes, desenvolver trabalhos com ela, com um trabalho específico. Se me perguntarem eu confirmo que temos 3 partes interessadas, e a governança corporativa tem o papel de fazer fluir o atendimento a essas 3 partes monitorando as ações da gestão em relação a essas partes. A harmonia entre essas partes interessadas é o grande diferencial que existe na gestão, o grande segredo da governança corporativa dentro da Coelce é que esta relação seja o mais harmônica (não necessariamente é igual), mas, harmônica. Dentro de padrões aceitáveis para todo mundo, nem tudo o que eles querem. Esse é o segredo de conseguir bons resultados, uma coisa puxa a outra, já que esta harmonia contribui para outros fatores. Os impactos das boas práticas de governança, para mim, a primeira forma de eu avaliar as boas práticas da gestão estão nas pesquisas: de clima laboral, de satisfação do cliente, pesquisa dos líderes de opinião (imprensa, outros), são algumas ideias que se tem para medir. Uma outra forma, mas, indireta de medir isso são as reuniões de resultados: prestação de contas (as pessoas gostam), as perguntas também é um ponto forte para mostrar os problemas e como as pessoas estão olhando para você nesse negócio. As normas são instrumentos para fazer valer essas boas práticas, já que não é possível através delas medir se a tua prática está funcionando ou não. A respeito das transparência tem 2 fatores que é a reunião de resultados, do cotidiano e do relacionamento mais aberto possível, que respondam as pessoas e principalmente que elas saibam que podem perguntar sem ter grandes preocupações (exemplo: represálias, outros) que preserva o anonimato da pessoa, tudo isso caminha para a questão da transparência, em que transparência “não é somente mostrar as coisas” e sim “a vontade de mostrar as coisas”. A questão da equidade, associado a transparência no momento em que você abre as informações, disponibiliza para todo mundo. Exemplo: recrutamento interno, direito de procurar um melhor lugar na organização, demonstra equidade, a mesma também está presente na relação do pagamento do salário extra em que existe uma regra consistente, participação nos lucros (meritocracia), em que está muito claro as escalas de 80 a 120%. Não interessa quem é, cor, sexo, idade, que se goste ou não, e sim a produtividade, está muito calçada no aporte que cada pessoa dá para a empresa. No caso do cliente final, a não discriminação do mesmo no

tratamento e atendimento também demonstra de forma clara a equidade. A responsabilidade corporativa fala por si, está no planejamento estratégico, em que não se faz nada sem ter em mente nas ações essa responsabilidade. Nosso trabalho só é aceito pela sociedade se ela vê a empresa como parte de agente social e parte dessa sociedade, senão a sustentabilidade a curto prazo está prejudicada. De forma clara, tem que ser um sujeito que constrói e cresce junto com a sociedade.

E4- Para mim, a governança corporativa tem relação forte com os formadores de opinião (setores mais relevantes: econômica e social), federações, meios de comunicação e clientes. Fomentando os canais de comunicação com os clientes (exemplo: conselho de consumidores) e federações (associações, sindicatos). O código de ética também é um bom exemplo de boas práticas, além de inserir representantes da sociedade no Conselho de Administração e no Conselho Fiscal formado por pessoas com conhecimento irrefutável com muita experiência. Em relação aos princípios da governança, sem dúvida a empresa os pratica e vejo isso consolidado no relatório anual para a sociedade e também é feita teste de materialidade (desde 2012). O teste consiste em convidar todos os formadores de opinião, desde o líder comunitário até o líder industrial, comercial e coloca-se para eles alguns aspectos de conteúdo do relatório e normalmente eles apresentam sugestões, desde melhorias no formato até conteúdo. O trabalho com grupos focais para a construção do relatório anual, balanço social também são importantes marcos dessas mudanças.

De forma geral, percebe-se que existe um conceito consolidado dos princípios da governança corporativa através de ações concretas, como reunião de resultados (transparência), código de ética (equidade), planejamento estratégico, assembleias de acionistas (prestação de contas) e relatórios de sustentabilidade (responsabilidade corporativa) que é um ponto comum entre todos os entrevistados.

No entanto, não se incluiu nas perguntas o possível conhecimento de modelos de governança corporativa, porque na realidade não existe uma exigência quanto a este tema nem no aspecto regulatório do Setor Elétrico (ANEEL) nem do Societário (CVM) e tão pouco do PNQ®.

O resultado corrobora com estudo de Ribeiro e Famá (2003) , que concluíram que a implementação da Governança Corporativa no Grupo Orsa, colaborou para um modelo de gestão transparente, focado nos princípios éticos, englobando todas as partes: funcionários, acionistas, governo e comunidade em geral, buscando o crescimento sustentável protegendo o meio-ambiente e investindo no social.

Diferente resultado, chegou Beyes e Oliveira (2006), quando investigaram os motivos que levam empresas a adotar os princípios de governança corporativa, com 8 entrevistados em que não foi possível especificar uma definição sobre o conceito de governança, apesar de entenderem ser um tema presente nas empresas não se tratando de modismo de gestão.

Bertucci, Bernardes e Brandão (2006), por sua vez, realizaram 23 entrevistas abordando o tema de políticas e práticas de Governança Corporativa em empresas de capital aberto, em que detectaram que um dos maiores problemas apontados estavam associados a garantias de que as regras ditadas pelos fiscalizadores seriam cumpridas, preocupação com minoritários e outros *stakeholders*, que na Coelce, se acredita estarem cobertos pela aplicação dos princípios de governança corporativa.

Em relação ao questionário os resultados serão expressos por meio da estatística descritiva por tabelas (dados absolutos e dados relativos) e gráficos.

O questionário foi dividido em 4 partes no total de 12 perguntas com múltiplas respostas de 53 itens enviadas a 40 empregados da Coelce: com um percentual de retorno de 88% (35 respondentes) e 12% de abstenções (5 respondentes) com 1.855 respostas coletadas.

Da 1ª a 7ª pergunta, o objetivo foi traçar um perfil geral dos respondentes em dados absolutos (quantidade) e relativos (percentuais) conforme Tabela 6.

Tabela 6– Perfil dos respondentes

Itens	Quantidade	Percentuais
1. Gênero	Masculino: 18 Feminino: 17	Masculino: 51,4% Feminino: 48,6%
2. Faixa etária	Até 25 anos: 2 De 26 a 30 anos: 1 De 31 a 35 anos: 7 De 36 a 45 anos: 16 De 46 a 50 anos: 3 Acima de 51 anos: 6	Até 25 anos: 5,7% De 26 a 30 anos: 2,9% De 31 a 35 anos: 20% De 36 a 45 anos: 45,7% De 46 a 50 anos: 8,6% Acima de 51 anos: 17,1%
3. Nível de formação acadêmica	MBA: 16 Especialização: 8 Mestrado: 7 Graduação: 3 Técnico:1	MBA: 45,7% Especialização: 22,9% Mestrado: 20% Graduação: 8,6% Técnico: 2,9%
4. Área de formação acadêmica	Administração: 10 Engenharia:10 Ciências Contábeis:5 Outros:5 Economia:4 Direito:1	Administração: 28,6% Engenharia:28,6% Ciências Contábeis: 14,3% Outros: 14,3% Economia: 11,4% Direito: 2,9%
5. Áreas de atuação	Negócio: 15 Apoio: 20	Negócio: 42,90% Apoio: 57,10%
6. Tempo de empresa	0 a 3 anos:1 3,1 a 6 anos: 7 6,1 a 10 anos:9	0 a 3 anos: 2,9% 3,1 a 6 anos: 20% 6,1 a 10 anos: 25,7%

Itens	Quantidade	Percentuais
	10,1 a 20 anos: 11 Acima de 20 anos: 7	10,1 a 20 anos: 31,4% Acima de 20 anos: 20%
7. Cargo atual	Responsável: 15 Especialista: 11 Analista: 5 Gerente: 3 Outro: 1	Responsável: 42,9% Especialista: 31,4% Analista: 14,3% Gerente: 8,6% Outro: 2,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Observando a relação entre os itens, destacam-se a coerência entre os itens 2, 3, 5 e 6 a respeito da faixa etária, nível e área de formação com o tempo de empresa, que requer uma maturidade para ocupar os cargos de responsáveis por processo.

Da 8ª a 12ª pergunta foram subdividas na seguinte quantidade de itens: 8ª pergunta (11 itens); 9ª pergunta (13 itens); 10ª pergunta (10 itens); 11ª pergunta (11 itens); 12ª pergunta (8 itens), totalizando 53 avaliados conforme conceito da escala *Likert*.

A 8ª pergunta teve como objetivo verificar o nível de conhecimento por parte dos respondentes sobre as práticas de governança corporativa, conforme Tabela 7.

Tabela 7 – Práticas de governança corporativa

Perguntas	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	Quantidade Respostas
1. A Coelce tem uma estrutura de governança corporativa?	0	0	0	19	16	35
2. A Coelce divulga essa estrutura?	1	2	5	15	12	35
3. A Coelce faz reuniões sobre os resultados?	0	0	0	5	30	35
4. A Coelce tem procedimentos internos?	0	0	0	8	27	35
5. A Coelce tem código de conduta?	0	0	0	4	31	35
6. A Coelce tem planejamento estratégico?	0	0	0	8	27	35
7. A missão, valor e visão da Coelce são divulgados internamente?	0	0	0	8	27	35
8. A Coelce tem canais de atendimento ao cliente?	0	0	0	4	31	35
9. A Coelce tem ações com foco socioambiental?	0	0	0	8	27	35
10. A Coelce preza pela segurança da informação?	0	4	1	14	16	35
11. O conceito de "excelência em gestão" é algo que você associa a Coelce?	0	0	4	14	17	35
Total	1	6	10	107	261	385
%	0,26%	1,56%	2,60%	27,79%	67,79%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Do total de 385 respostas enviadas, 28% escolheram “concordo” e 68% “concordo totalmente”, totalizando 96% das respostas de concordância e os outros três critérios totalizaram 4%.

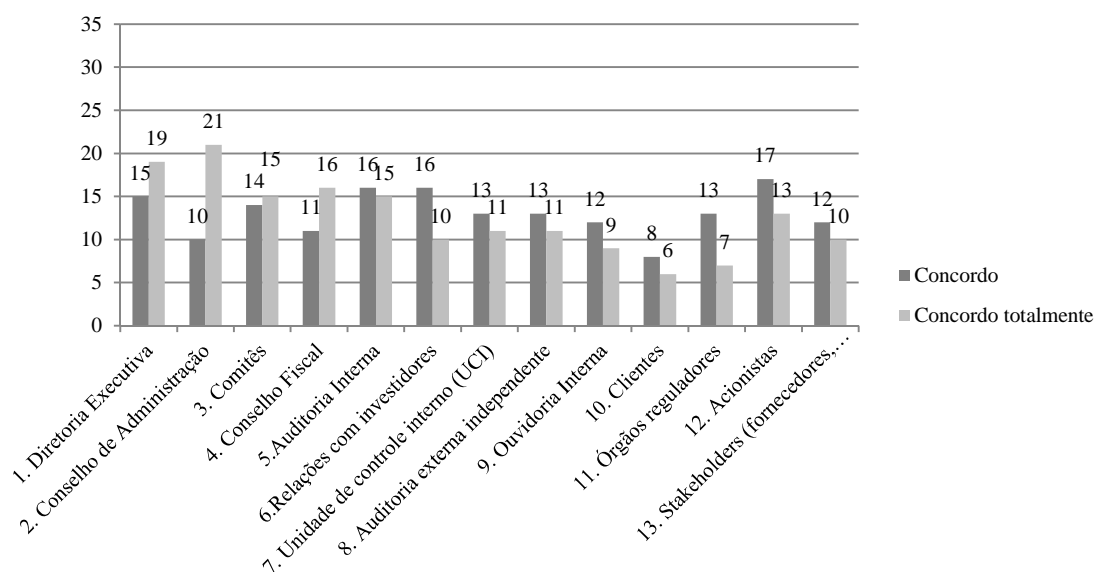
Tal resultado evidencia o reconhecimento dos instrumentos de governança corporativa por parte dos 35 colaboradores que responderam, com destaque do item 11 sobre a associação da excelência em gestão a Coelce, com 31 respondentes entre “concordo” e “concordo totalmente”, representado 89% das 35 respostas enviadas para este item.

Dos onze itens avaliados, os que se destacaram com maior reconhecimento foram: 3º item sobre reuniões, o 5º sobre código de conduta e o 8º sobre os canais de atendimento ao cliente com 30 a 31 respostas “concordo totalmente” que evocam os princípios da transparência e da equidade da governança corporativa.

O 1º e 2º quesito sobre o reconhecimento e a divulgação da estrutura de governança corporativa totalizaram entre 27 e 35 respostas entre “concordo” e “concordo totalmente”, como também o 11º que cita a associação do nome Coelce com a “excelência em gestão”.

A 9ª pergunta listou os 13 itens da estrutura de governança corporativa da Coelce para identificar os mais reconhecidos. O Gráfico 3 mostra os resultados das respostas mais significativas.

Gráfico 3 – Reconhecimento da estrutura de governança corporativa



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

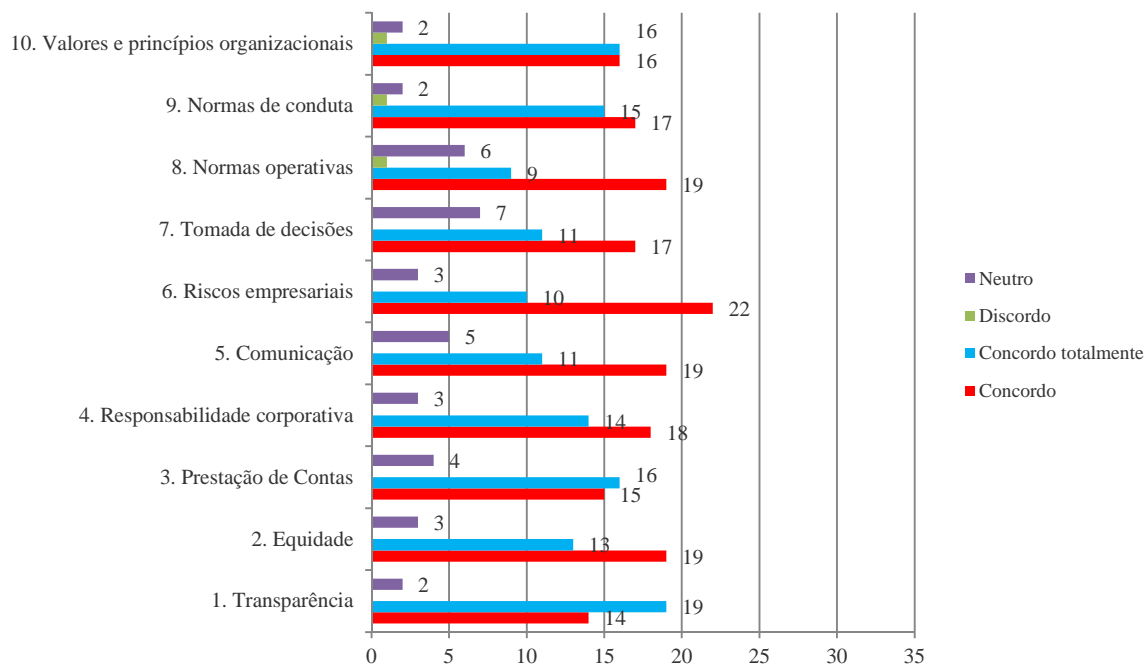
Na 9ª questão, das 455 respostas enviadas, 37% dos respondentes marcaram “concordo” e 36% “concordo totalmente”, totalizando 73% das respostas, 19% “neutro” e 8% “discordo” totalizando 27% das respostas.

Para as respostas de concordância se destacam: a Diretoria Executiva (19), o Conselho de Administração (21), os Comitês (15), o Conselho Fiscal (16) e a Auditoria Interna (15), evocando o princípio da transparência que considera a estrutura de governança.

Da avaliação “neutro” destaca-se a Ouvidoria Interna, Relações com Investidores, a Unidade de Controle interno, Auditoria Externa Independente, os clientes e os órgãos reguladores. Nesse quesito se observa que são necessárias ações da empresa para divulgar internamente a estrutura de governança identificando quais órgãos fazem parte da estrutura, pois o percentual foi de 27% totalizando 122 respostas.

A 10ª pergunta foi elaborada para identificar 10 critérios de avaliação de um modelo de governança pelo PNQ® quantos e quais eram mais reconhecidos, cujo resultado está demonstrado no Gráfico 4.

Gráfico 4– 10 critérios de avaliação do modelo de governança corporativa pelo PNQ®



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O resultado mostrou uma avaliação de concordância com 89% do total dos critérios respondidos como “concordo” e “concordo totalmente”, 11% de neutralidade e 1% de “discordo”.

Os critérios mais reconhecidos como avaliação do modelo de Governança foram: riscos empresariais, transparência, equidade, responsabilidade corporativa e normas operativas.

A respeito da avaliação de “neutro” os quatro mais citados foram: tomada de decisões, normas operativas, comunicação e prestação de contas.

Os itens que receberam a avaliação de “discordo” foram três: normas internas, normas de conduta, valores e princípios organizacionais.

De forma geral se mostra que o conceito de Governança Corporativa está bem incorporado, tanto na visão de alta direção como dos colaboradores.

5.2 Modelo de Excelência da Gestão

5.2.1 Histórico da busca pela excelência na Coelce

Desde 2004 a Coelce tomou ações em busca da excelência na sua gestão organizacional, como: elaboração de planos estratégicos, projetos sociais e ecológicos, projetos de redesenho de processos (Enlace), controle e eficácia nos custos fixos (Desperdício Zero), melhoria contínua dos processos operacionais (*Lean*), gestão da rotina, treinamento contínuo e exigência de qualidade dos profissionais da área de atendimento, investimento no sistema de distribuição, melhorias nos processos gerenciais e na relação com os *stakeholders*, entre outras ações (Coelce, 2011).

De acordo com o plano estratégico da empresa, um dos desafios propostos foi à implementação do MEG® da FNQ® a partir de 2007, em que a avaliação da gestão interna passou a ser feita com base nesse modelo anualmente.

A Coelce iniciou sua participação no PNQ® em 2008, recebendo destaque em 2009, sendo finalista em 2010 e por fim premiada em 2011. Em 2012 e 2013a Coelce não concorreu porque pelos critérios do prêmio, as empresas ganhadoras passam dois anos sem participar.

Outro dado interessante do Relatório de Gestão do PNQ® é o histórico da busca da excelência da Coelce detalhados no Quadro 20.

Quadro 20 – Histórico da busca da Coelce pela excelência

Anos	Ações
2004	Entra em vigor o Plano Estratégico denominado de “Plano Escalada” (2004-2007), com um conjunto de ações voltadas para a melhoria da qualidade da gestão e a busca da excelência. Início do redesenho de processos críticos como atendimento de emergência, cobrança, faturamento e novos clientes.
2005	Certificação ISO9001 para Central de Relacionamento, Faturamento, Centro de Controle de Baixa Tensão, Centro de Operação do Sistema. Agências de Atendimento. Início da participação em prêmios de qualidade de gestão, com vista ao aprimoramento de processos. Classificação em sexto lugar no Prêmio Abradee de Qualidade da Gestão (500 pontos).
2006	Certificação ISO 9001 para Agência Grandes Clientes e Centros de Controles das Regiões Norte e Sul. Certificação ISO 9001, inédita no setor, para os processos de Gestão da Qualidade do Serviço e de Normas e Procedimentos. Certificação do Sistema de Gestão Ambiental pela ISO14001. Certificação do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional pela OHSAS18001.
2007	Certificação ISO9001 para o processo de Ligação Nova e o processo de Resposta ao Cliente. Participação no ‘Banco de Melhores Práticas’ da Fundação Nacional da Qualidade. Primeira participação no PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade.
2008	Início do Plano Estratégico “Ser Coelce” (2008-2011), com foco em três pilares: Gente, Cliente e Resultado. Evolução de desempenho nos indicadores de qualidade técnica DEC e FEC. O DEC índice de Duração das Interrupções do Fornecimento ficou em 8,18 horas, o que destacou a empresa mais uma vez como a empresa com o melhor resultado do Nordeste. As ações preferenciais da Coelce se mantiveram no seletor grupo de integrantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE). Segunda participação no PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade. Inauguração do novo conceito das Lojas de Atendimento, no qual as atendentes ficam lado a lado com os clientes. A companhia mantém uma série de certificações que atestam a qualidade e a eficácia de seus processos internos, como a ISO14001 (Meio-Ambiente), ISO9001 (Qualidade) e OHSAS (Saúde e Segurança no Trabalho).
2009	Realizada a integração dos processos comerciais certificados pela ISO- 9001 Evolução de desempenho nos indicadores de qualidade técnica DEC e FEC. O DEC - Índice de Duração das Interrupções do Fornecimento ficou em 7,67 horas, destacou a COELCE mais uma vez como a empresa com o melhor resultado do Nordeste e segundo melhor do Brasil. Foi criado o projeto Enlace com objetivo de redesenhar o processo de contratação de terceiros. Foi implantado na empresa o Projeto Desperdício Zero, com o objetivo analisar os principais processos e adequá-los, de forma a torná-los mais competitivos.
2010	Foi implantado na empresa o Lean, com o objetivo de melhorar continuamente os processos operacionais e implantar uma cultura de excelência operacional. Disseminada a metodologia Lean para os processos das áreas de negócios. Criação da Área de Qualidade da Gestão
2011	Elaborado, por consultoria especializada, diagnóstico sobre a aderência dos processos da empresa ao modelo de gestão da rotina do dia a dia.

Fonte: Relatório de Gestão do PNQ (2011).

O histórico da empresa evidenciado no Quadro 17 corrobora com a busca da empresa em alcançar a excelência da gestão, na realidade iniciada em 2004, quando ainda não havia a meta de avaliação pelo MEG®.

Bonfá e Alves (2010) comentam que o MEG®, apesar de não ser um modelo prescritivo, os fundamentos estão alinhados com a forma mais adequada de aprimoramento do processo de gestão já que se baseia em práticas das organizações de referência mundial, e que por não ser prescritivo alguns pontos não estão detalhados como a tática de implementação.

No entanto, no Quadro 17 é possível verificar por ano, na Coelce, como o processo de implementação foi evoluindo até chegar, em 2011, ao reconhecimento do modelo.

5.2.2 Resultados das entrevistas e questionários do MEG®

Em relação ao conhecimento das Categorias do MEG® como Gestão Organizacional, Evolução da Gestão e Critérios de avaliação do PNQ® e as consequências do prêmio para a Coelce as respostas foram as seguintes:

E1- Bem, sobre o tema da gestão organizacional está um pouco distante de mim, porque na época eu estava na Ampla e não na Coelce, então vou falar mais da minha percepção sobre o Plano Escalada (2004) mesmo que embora eu não possa opinar como participante ativa, esse momento do Escalada foi sem dúvida, um divisor de águas na companhia, mais do que a percepção é você constatar no resultado. Eu vejo muito com os depoimentos que eu ouço das pessoas aqui dentro, da importância do Plano, que foi um trabalho muito bem feito na condução da empresa, as pessoas falam muito da empresa antes do Escalada e depois e que foi determinante para a Coelce alcançar o lugar o qual ocupa hoje. Eu acho que passa muito pela transparência, quebra de hierarquia, de estar mais próximo de quem efetivamente bota a “mão na massa”, que executa, essas características mais fortes que evidenciam a forma de trabalhar da companhia. Quanto ao PNQ®, eu percebi que as pessoas se mobilizaram no objetivo, sendo isso muito importante para o prêmio, que entendo ser mais uma consequência da implantação das boas práticas. Foi muito útil para efeito de padronização porque não existe uma empresa do tamanho da nossa (distribuição de energia), por mais criativo que seja, por ser uma empresa regulada precisa ter normas, que garanta que pelo menos o “feijão com arroz” seja bem feito. O que for acima é PLUS. Para essa visão, em que as pessoas precisaram sair dos seus “mundinhos” focada na sua tarefa e começar a ter um pouco da visão da companhia, acho fundamental. As pessoas terem consciência do reflexo das suas atitudes, da visão sistêmica da empresa, das outras áreas. Esse tipo de iniciativa ajuda isso, trabalhando com equipes multifuncionais (exemplo: grupos estratégicos), acaba favorecendo esse tipo de conhecimento em que muitas vezes você não consegue medir, mensurar, mas que você vê refletido nas ações/atitudes dos colaboradores. Então você tem que ter padrões e controles mínimos e necessários para que a coisa funcione, como exemplo, a gestão da rotina veio consolidar e reforçar essa questão do MEG®, a gestão da rotina tem uma parte que é toda de

padrão. É uma ferramenta extremamente útil tanto para você fazer o dia a dia (estabelece padrões e indicadores) e no final das contas você consegue ver com muito mais facilidade se teu processo funciona ou não funciona, e isso é fantástico como uma forma de solução de problemas, questão do PdCa, para saber se você está atacando o que realmente gera aquele problema, que se chama de causa-raiz. Eu acho que o PNQ® 2011 foi um marco para a evolução da melhoria do processo. Percebo isso, inclusive, em relação a área Jurídica, hoje pelo fato das pessoas enxergarem as consequências das suas ações nos aspectos judiciais, o Jurídico hoje é muito mais consultado pelas áreas, era uma preocupação que antigamente você não percebia que áreas tinham e hoje já se vê essa busca. Outros fatores contribuíram para isso, mas acredito que o aspecto multifuncional contribuiu de forma mais significativa e automaticamente você começa a se preocupar com os impactos nos outros processos da empresa. Observo que o compromisso da organização com a excelência está materializado no planejamento, de pôr a mão na massa, mas, é bem mais que isso, é o fato das pessoas se fazerem sentir parte da empresa, parte do processo, as pessoas que trabalham aqui se identificam e veem valor naquilo que elas fazem. Aportam valor para elas, para a sociedade, onde elas vivem, essa identidade e interesse de valores é o grande diferencial. Não faz somente por obrigação, por tem um contrato de trabalho com a empresa e tem que fazer, é mais que isso, é compromisso mesmo com a empresa. Comprar a ideia e ir com você, claro que existem os meios para alcançar, mas sem isso, fica difícil, e aqui na Coelce percebe-se isso fortemente. E aqui também o papel da liderança é fundamental porque na verdade é o que alavanca todo o processo e identidade de valores, as pessoas se sentem parte da empresa, não apenas uma “obrigação” contratual, mas de “sentimentos”, com um PLUS a mais. Nossa sobre transparência, creio que o avanço está muito bom para os clientes e sociedade, para fornecedores acho que ainda falta avançar mais. Quando a gente se compara com outras empresas do mercado, estamos a anos luz, inclusive no exemplo do comitê de sanções. A área de parceiros, o INPAR são boas iniciativas. Quando se compara com os outros *stakeholders*, a relação ainda está bem atrás.

E2- Eu acho que a Coelce mudou bastante, principalmente na organização, em relação a elaboração e na gestão da estratégia para poder alcançar os patamares que temos hoje, e o reconhecimento a nível Brasil como empresa, como companhia, e lógico que tudo foi feito por etapas, passo a passo, em que o plano escalada focada muitos os indicadores de resultado, de recuperação dos indicadores, e logo do “Plano Escalada” para o “Ser Coelce” já com os indicadores de qualidade (DEC/FEC) alcançados, se passou a enfatizar mais o cliente, esse

avanço que deu a Coelce o prêmio de melhor distribuidora do Nordeste e depois do Brasil. Precisou primeiro organizar internamente para depois partir para o externo. Tem que ter um cimento (base) para poder ir ao mercado preparado, fazendo o “dever de casa” bem certinho. Nos planos estratégicos, destaco a importância de cada um ao longo do tempo, como o Plano Escalada em que o foco eram os indicadores de qualidade, no Ser Coelce, o foco eram novos desafios, refinando o que foi conquistado, buscando mostrar mais isso ao mercado, daí a participação em pesquisas de melhores empresas, reconhecimento dos clientes, entre outros. A gestão em ação para mim, começou lá atrás quando a ANEEL ameaçou a Coelce de perder a concessão (acho que foi 2001), porque com este “susto” foi preciso rever todo o planejamento e os procedimentos em que o regulador ajudou muito, com muitas normas, procedimentos para atender a demanda dos clientes. Na excelência na gestão, eu acho assim que, o compromisso parte de cima para baixo, o ponto máximo da liderança para baixo e isso tem que ser divulgado, através das reuniões informativas, tentar de uma forma motivar as pessoas para que continuem as conquistas. Tem outras empresas que também querem nos alcançar, não ficar parado na área de conforto, embora não tenhamos concorrência no Ceará, (distribuição é um monopólio), mas em relação a produtividade, qualidade, eficiência energética a Coelce sempre se compara com outras empresas, como referência Brasil, para outras empresas, para que a Coelce possa ser chamada (como consultora) e também ser atendida rapidamente nas petições. A opinião dentro da ANEEL dentro de Brasília, a Coelce é escutada exatamente pelo desafio que passou e pelos indicadores e reconhecimento que alcançou. A Coelce é colocada como referência, apesar de não ter ganhado o prêmio ABRADÉE de satisfação do cliente em 2013, no ranking da ABRADÉE a Coelce aparece como uma das melhores empresas em atendimento ao cliente. Existe uma história construída e uma continuidade. Na transparência das relações dos clientes, manter o que existe, dos fornecedores melhora a qualidade e a relação, na sociedade também ampliar outros como FIEC, Procon, outros. Depois do PNQ®, a Coelce está na fase de “estado da arte” e manter as boas práticas com benchmarking sempre, ser reconhecido no mercado que foi colocado como um desafio para os avaliadores que vieram aqui. De forma geral, a visão sistêmica ajudou bastante na construção dessa identidade.

E3- Na minha visão, tem duas questões importantes nas mudanças da gestão: uma é a prática de você ter um planejamento estratégico, explicitar as variáveis estratégicas importantes, comunicar quais são, e fazer com que todo mundo participe e desdobrar as metas para todo mundo, só esta prática em si já tem um valor enorme. A segunda coisa é, os planos

estratégicos da Coelce seguiram uma progressão em função da maturidade da empresa, então, o “Escalada” era um plano quase que operacional, quero chegar neste nível de custos, perdas, nível de tal variável, se cresceu com isso e construiu a base para o próximo plano, “Ser Coelce”, ele vem com nível mais elevado, a organização já está pronta para buscar objetivos mais concretos, mais difusos. Exemplo: Ser uma das 3 melhores distribuidoras do Brasil, ser um dos melhores lugares para trabalhar. De forma clara se está passando para a organização onde e quando ela tinha que chegar. Hoje se tem um nível mais abstrato, de felicidade no trabalho. Nos critérios do PNQ® eles dão o parâmetro de como a liderança deve ser coordenada, descentralizar o poder, as pessoas gostam de ter independência para tomar decisões, não somente os diretores. A liderança, sem dúvida nenhuma, até porque é indelegável, mas o mais importante do que exercer a liderança é conduzi-la. Um dos pontos mais importantes de um presidente é não centralizar o poder na mão dele, de forma que crie condições, ferramentas para que as pessoas possam atuar e tomar as decisões em que os líderes possam andar para frente, dando condições para os princípios da governança corporativa se materializar. Acho que Liderança para mim, é o principal, que diz para onde a companhia quer ir, o que quer almejar, esse tipo de coisa é indelegável: é papel do presidente. Por outro lado, os resultados é uma consequência de tudo, você responde por ele. O MEG® é praticado pela empresa, todo mundo usa, sabe, fala, tem meta e tem influência no resultado da companhia, feito de forma orgânica, harmoniosa e sistêmica. Para o tema de confiança e transparência com as partes relacionadas, fazemos avaliações (*feed back* dos processos gerenciais) desde 2008. Ontem, eu tive uma discussão sobre esse contexto, um dos inputs ou outputs do PNQ® é o relatório de melhorias em que atualmente se enxerga isso como algo mais importante, em que eu discordo, não concordo com isso não. Acho que o mais importante do prêmio é que conforme você vai preparar-se, você aprimora a organização para o método. Exemplo: correr todo dia é melhorar o organismo, correr uma maratona você vai ter mais desafios e entendendo mais o processo. O PNQ® é a mesma situação: se você tem possibilidade de ganhar o prêmio, de ser avaliado, de empregar o método, terá resultados muito melhores e abrangentes para a empresa do que o relatório de melhorias, que para mim alguns pontos tem validade, mas outros não agregam, não faz muito sentido, não se aplica *bay the book* do método, os avaliadores são pessoas comuns, não são especialistas em outros temas, “mestre” no assunto, são aplicadores do método, seguem uma “agenda”. O mais importante do prêmio para mim é fazer com que a companhia como um todo convergir em uma direção, ou seja, dá uma direção e não somente aplicar o método. Eu bato na mesma tecla, o fato de nós passarmos 3 anos (desde 2008) até alcançar a premiação em 2011,

batalhando para ser premiada, fez com que a Coelce terminasse muito melhor do que ela começou. Avançando muito dentro do método, e o método ajudou muito na gestão da companhia. Antes do método você tinha uma empresa com alta concentração de decisões (centralizado) e depois do método você tem uma empresa que claramente as decisões são dispersas cada uma no seu nível, as pessoas trabalham de uma forma mais coordenada, de forma mais motivada, as pessoas tomar decisões e gostam de fazer isso mas ao mesmo tempo convergindo todo mundo na mesma direção. Em que se constrói uma organização cada vez mais harmônica , muito mais potente do que você tinha antes.

E4- Com certeza o planejamento estratégico com uma maior objetividade traduzido em metas e mensuração foi um grande evolução. Mas também existem outros processos e conquistas (ex: PNQ®) que também contribuem para a manutenção desse “top”. Exemplo: *Balance Scorecard*, todo mundo conhece. Temos chegado na base da pirâmide, desde o gestor com metas . Outro instrumento importante é o gestão a vista (prestação de contas das metas), um refinamento produto do melhoria da gestão do PNQ®. A evolução da gestão conceito para a gestão ação é perceptível sim! Um exemplo é o programa interno “Gestão à vista” sobre a avaliação dos resultados mensais e também o modelo de “Gestão da rotina” adotado para as áreas de negócio e corporativa . O processo de inovação também é um exemplo de evolução da gestão pois saiu do é mais comum nas empresas que é você ter inovação com foco quase que exclusivo nas pessoas de formação acadêmica e aqui foi implementado um processo de melhoria continua na base da pirâmide, os executores dos trabalhos da empresa (Exemplo: projetos Inspire e Deu certo). Além do PNQ® , passou-se a ter mais cuidado com as formalizações, a criação da área de gestão de parceiros também foi muito importante para o processo de amadurecimento, além também de inserir os parceiros dentro da excelência. A Coelce evoluiu no modelo de governança e no MEG. Inclusive com a evolução da governança no Brasil e no Grupo Endesa/Enel que também exigiu estas mudanças. O trabalho com grupos focais para a construção do relatório anual, balanço social também são importantes marcos dessas mudanças. Com o Prêmio do PNQ®, percebe-se a inclusão de ações como fóruns, debates, benchmarking com outras empresas a respeito da excelência da gestão. Outros procedimentos e prêmios com o ABRADÉE, melhores empresas para trabalhar, *Grade Place*, empresas para iniciar tem efeito multiplicador.

Como pontos em comum nas respostas o planejamento estratégico foi considerado um marco para a empresa e comentado por todos os entrevistados e a consequência foi a melhoria

nos indicadores de qualidade e nos resultados econômicos e financeiros da empresa. Nesse momento todos destacaram que a partir desse trabalho a empresa foi tendo reconhecimentos externos que a tornaram uma referência no nordeste e no Brasil.

Em relação à adoção do MEG®, todos consideram um divisor de águas na evolução da gestão organizacional, destacando-se principalmente a mobilização das pessoas para alcançar o desafio, cujas ações foram materializadas em: melhoria dos procedimentos, reforço da capacitação e treinamentos, implantação de projetos para melhorar o dia-a-dia das atividades como o projeto Gestão à Vista (de metas) e o projeto Gestão da Rotina (identificar gargalos operacionais), criação da área de inovação com incentivos de projetos de iniciativa dos colaboradores, grupos estratégicos multifuncionais, e por fim, sair dos “pequenos mundos” e ver a empresa de forma mais sistêmica em que todos trabalham para um mesmo fim, que é cumprir com a missão e os valores organizacionais da Coelce. Uma das perguntas foi sobre quais dos oito critérios havia um reconhecimento de uma participação mais ativa dos entrevistados, o critério “informações e conhecimento” e “pessoas” não foi apontado, mas não se pode inferir que não sejam reconhecidas como importantes, mas que, a participação ativa seria mais direcionada para outras áreas como recursos humanos e relações com investidores.

Para os oito critérios do PNQ®, os entrevistados se reconheceram como mais atuantes foram: liderança, estratégia e planos (100% citados pelos entrevistados), clientes (50% citado), sociedade e processos e resultados (25% cada um), e os critérios de informações e conhecimento e pessoas não foram citados.

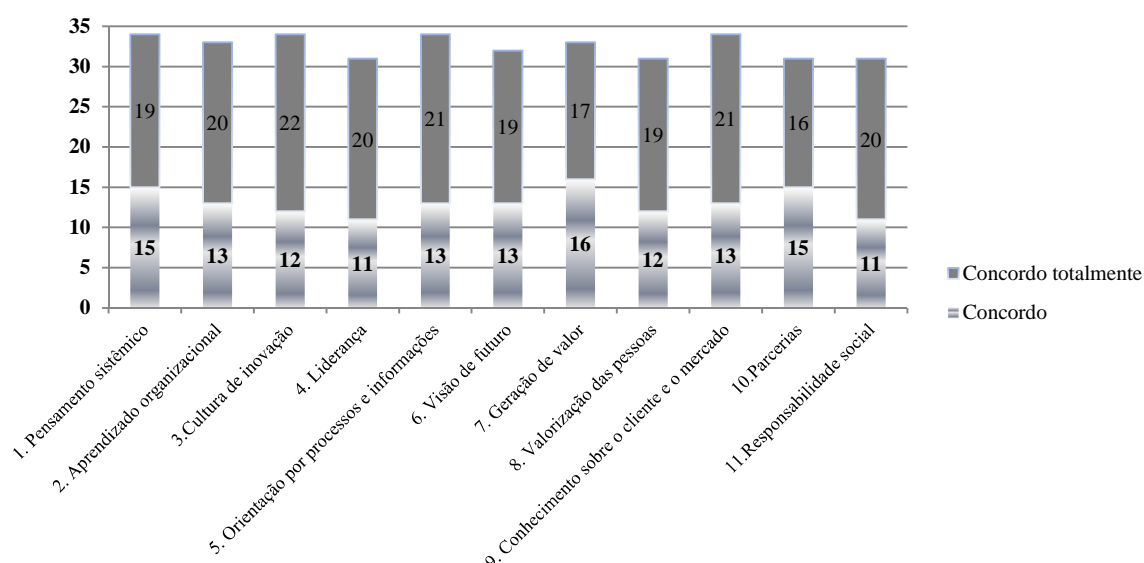
A premiação do PNQ® é considerada uma conquista vitoriosa, sendo que o mais importante foi o que a Coelce teve que rever, melhorar e avançar para chegar a esta premiação, que dentro do todo foi considerado o grande “prêmio”. A padronização de algumas atividades, visão sistêmica, evolução de projetos como gestão da rotina, e principalmente a harmonia e colocar as energias para o mesmo objetivo resumem o resultado do MEG® dentro da Coelce.

De forma geral, percebe-se que a excelência da gestão está bem amadurecido dentro da empresa por meio de suas diretrizes como fator propulsor da excelência da gestão e aprimoramento dos processos gerenciais internos e os efeitos positivos nos resultados na normatização e propagação das mesmas para o conhecimento de todos, a visão sistêmica é apontada como principal na busca pela excelência.

A conclusão coincide com o estudo de Bonfá e Alves Filho (2010) , sobre o MEG®, confirmando que o mesmo colabora para aperfeiçoar e evoluir o modelo de gestão organizacional, com fundamentos alinhados já que são fruto das melhores práticas das organizações de classe mundial, sendo, o resultado da experiência prática de muitas empresas, em que o mesmo não contradiz ao que se propõe. Reforça igual conclusão, a pesquisa de Oliveira e Martins (2008) de estudo de caso múltiplo com 4 empresas premiadas pelo PNQ®, cujos resultados apontaram que o prêmio exerce um papel importante para a evolução da medição de desempenho que com a melhoria de práticas de gestão atuam como alavancas internas para modificação da medição de desempenho nos estágios de reflexão, modificação e desdobramento.

No questionário em relação aos 11 fundamentos do MEG®, foram abordados da 11ª pergunta os resultados com maior escolha de respostas que estão no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Fundamentos da excelência do MEG®



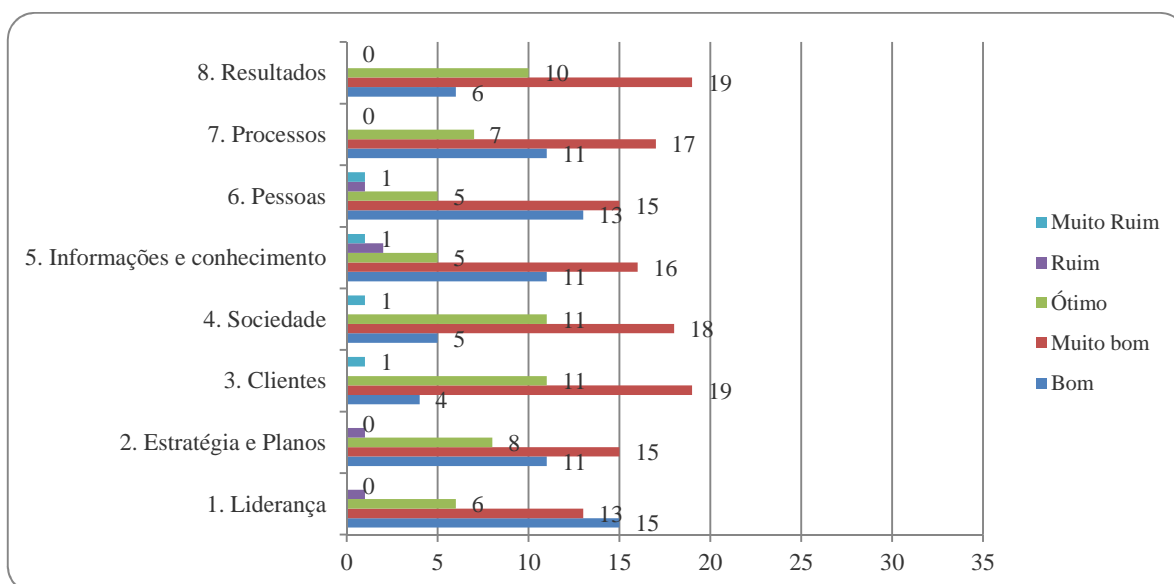
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os critérios de “concordo” e “concordo totalmente” totalizaram 93% das respostas dos 35 respondentes, e os outros critérios foram 4 % “neutro” e 3% “discordo”.

Os fundamentos com destaque de concordância foram: pensamento sistêmico, cultura de inovação, orientação por processos e informações, conhecimento sobre o cliente e o mercado, aprendizado organizacional e geração de valor, com 34 e 33 respostas entre “concordo” e “concordo plenamente”. O resultado converge para o conhecimento dos respondentes sobre os fundamentos da excelência.

A 12ª e última questão buscou a avaliação dos respondentes sobre os oito critérios de avaliação do PNQ®, as respostas com maior percentual estão destacadas no Gráfico 6.

Gráfico 6– Critérios de avaliação do PNQ®



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Dos oito critérios apresentados no Gráfico 6, 97% totalizaram as avaliações entre “ótimo”, “muito bom” e “bom”, com destaque de 47% para “muito bom”. Destacam-se com 100% de avaliação positiva os critérios de: resultados e processos, seguidos de liderança, estratégia e planos, clientes e sociedade.

Os 3% de critérios avaliados como “ruim” e “muito ruim” foram seis dos oito critérios: liderança, estratégia e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, em que esses dois últimos critérios receberam mais pontuação.

5.3 Comparativo entre os resultados dos procedimentos de coleta

O resultado geral das respostas às cinco perguntas (8ª a 12ª) com 53 subitens está resumido na Tabela 8.

Tabela 8 –Resultado geral do questionário

Questão e tema abordado	Resultado Geral do Questionário					
	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	Maior percentual
Questão 8: Práticas de governança	0%	2%	3%	28%	68%	Concordância
Questão 9: Estrutura interna de governança corporativa	0%	8%	19%	37%	36%	Concordância
Questão 10: Avaliação de um modelo de Governança Corporativa	0%	1%	11%	50%	38%	Concordância
Questão 11: Fundamentos do MEG®	0%	3%	4%	37%	56%	Concordância
Média	0%	3%	9%	38%	49%	
Questão e tema abordado	Resultado sobre os critérios de Liderança					
	Ruim	Muito ruim	Bom	Muito bom	Ótimo	Maior percentual
Questão 12: Critérios de Avaliação do PNQ®	2%	1%	27%	47%	23%	Concordância

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

De forma geral as cinco perguntas, da 8ª a 11ª evidenciaram uma média de 88% de concordância sobre o tema de governança corporativa e fundamentos do MEG®, e 97% de avaliação positiva da 12ª pergunta referente aos critérios que o PNQ® considera para avaliar o MEG®.

Os resultados evidenciam que os colaboradores tem internalizado o conhecimento sobre governança corporativa, MEG® e PNQ®, mas, ainda assim, em relação a governança (estrutura e práticas) a empresa deve buscar uma melhor divulgação interna sobre o papel de alguns órgãos da estrutura que não são reconhecidos como parte do processo, como também sobre os *stakeholders*.

Desse modo, infere-se que, por adotar a governança, o MEG® e conquistar a premiação do PNQ®, a empresa deve continuar atenta aos processos gerenciais e constantemente reforçá-los para manter a excelência na gestão.

Esse resultado corrobora com o estudo de Miguel (2013) sobre o estudo de caso de uma empresa brasileira do setor de serviços de informações de crédito a ser premiada três vezes pelo PNQ® em que se identificou práticas de gestão organizacional importantes e associadas aos critérios do PNQ®, e, mais especificamente, as práticas associadas à disseminação da cultura de excelência, demonstrando também a “jornada” da empresa nessa busca.

Diante dos diferentes procedimentos de coleta de dados da pesquisa, se realizou a comparação entre os dados de duas formas: os Relatórios de Gestão do PNQ® com as

entrevistas; e do questionário com as entrevistas, tanto para as diretrizes da governança corporativa como para o MEG®

Os resultados das diretrizes estão resumidos na Tabela 9.

Tabela 9 – Comparativo 1: Dados das diretrizes de governança corporativa

Diretrizes da Governança Corporativa	Relatório de Gestão PNQ® versus Entrevistas		Questionário Versus Entrevistas	
	Convergências	Divergências	Convergências	Divergências
Estrutura				
1. Diretoria Executiva	X	-----	X	-----
2. Conselho de Administração	X	-----	-----	X
3. Comitês	X	-----	-----	X
4. Conselho Fiscal	X	-----	-----	X
5. Auditoria Interna	X	-----	-----	X
6. Relações com investidores	X	-----	-----	X
7. Unidade de controle interno (UCI)	X	-----	-----	X
8. Auditoria externa independente	X	-----	-----	X
9. Ouvidoria Interna	X	-----	-----	X
10. Clientes	X	-----	-----	X
11. Órgãos reguladores	X	-----	-----	X
12. Acionistas	X	-----	-----	X
13. <i>Stakeholders</i> (fornecedores, governo, sociedade, investidores)	X	-----	-----	X
Total	13	0	1	12
Princípios				
1. Transparência	X	-----	X	-----
2. Equidade	X	-----	X	-----
3. Prestação de Contas	X	-----	X	-----
4. Responsabilidade corporativa	-----	X	-----	X
Total	3	1	3	1

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Para esta análise foi considerado como divergência, qualquer informação citada no Relatório de Gestão do PNQ® que não foi citada na entrevista, ou, foi somente por um respondente.

Para o questionário e a entrevista se considerou qualquer item avaliado como discordo ou neutro nas avaliações do questionário.

O resultado mostra que os itens avaliados sobre a estrutura de governança corporativa apresentaram uma convergência maior do Relatório de Gestão do PNQ® com as entrevistas, do que entre questionário e entrevista, que foi de 92% de divergência dos 13 itens avaliados.

Sobre os princípios da governança as convergências foram visíveis, com exceção do item de responsabilidade corporativa que foi divergente nos dois comparativos.

Os resultados do MEG® estão na Tabela 10.

Tabela 10 –Comparação 2: Dados do Modelo de Excelência da Gestão

MEG®	Relatório de Gestão PNQ® versus Entrevistas		Questionário versus Entrevistas	
	Convergências	Divergências	Convergências	Divergências
1. Pensamento sistêmico	X	-----	X	-----
2. Aprendizado organizacional	X	-----	-----	X
3. Cultura de inovação	X	-----	X	-----
4. Liderança	X	-----	-----	X
5. Orientação por processos e informações	X	-----	X	-----
6. Visão de futuro	X	-----	-----	X
7. Geração de valor	X	-----	-----	X
8. Valorização das pessoas	X	-----	-----	X
9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado	X	-----	X	-----
10. Parcerias	X	-----	-----	X
11. Responsabilidade social	X	-----	-----	X
Total	11	0	4	7
Crítérios do PNQ®	Convergências	Divergências	Convergências	Divergências
1. Liderança	X	-----	-----	X
2. Estratégia e Planos	X	-----	-----	X
3. Clientes	X	-----	-----	X
4. Sociedade	X	-----	-----	X
5. Informações e conhecimento	X	-----	-----	X
6. Pessoas	X	-----	-----	X
7. Processos	X	-----	X	-----
8. Resultados	X	-----	X	-----
Total	8	0	2	6

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Nesta segunda comparação observa-se um resultado similar a primeira referente aos Relatórios de Gestão do PNQ® e as entrevistas, enquanto as respostas entre questionário e entrevista nos 11 fundamentos mostrou 64% de divergências e 75% de convergências nos 8 critérios do PNQ®.

Nas comparações entre entrevista e questionário os resultados foram convergentes sobre a Governança Corporativa e divergentes no Modelo de Excelência da Gestão, sem que invalidasse a importância das diretrizes da Governança Corporativa aplicadas na Coelce na implementação da excelência da Gestão, apesar de alguns conceitos do MEG® e do PNQ® não ser de total conhecimento dos entrevistados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo se apresenta as conclusões da pesquisa realizada, estabelecendo uma relação entre o referencial teórico estudado, os objetivos definidos, a resposta ao problema da pesquisa apresentada na introdução e a unidade de pesquisa analisada.

O objetivo geral da pesquisa foi analisar as diretrizes da governança corporativa e como suas práticas, devidamente avaliadas pelo PNQ®, contribuíram na implementação da excelência da gestão de uma distribuidora de energia elétrica.

A pesquisa, de caráter descritivo, teve os objetivos específicos atingidos por meio dos seguintes procedimentos de coleta :

- Bibliográfico, através da revisão de literatura e das publicações técnicas da FNQ®, artigos, dissertações e outros materiais acadêmicos.
- Documental, utilizando as informações contidas nos Relatórios de Gestão e de Avaliação do PNQ® de 2008 a 2011, nos *websites* da Coelce, do IBGC, da CVM, da FNQ®, dos formulários de referência e das DFP's de 2013 da Coelce e da pesquisa da Deloitte sobre governança corporativa no Brasil.
- De campo, com a aplicação de entrevistas à diretoria executiva e da distribuição do questionário a 40 colaboradores da Coelce, completada com a comparação e análise dos diferentes procedimentos de coleta.

Dessa forma, o primeiro objetivo foi alcançado com a revisão bibliográfica sobre os conceitos de governança corporativa , os modelos mundiais e no Brasil e as tendências para o futuro. Segundo Oliveira (2008) e o IBGC (2009) os modelos predominantes no mundo são o *outsider system* (anglo-saxão: acionistas pulverizados) e o *insider sytem* (nipo-germânico: concentração de acionistas), enquanto no Brasil, segundo a classificação de Andrade e Rossetti (2012) prevalece o modelo latino-americano, caracterizado por raízes históricas com concentração patrimonial, grandes grupos familiares privados, privatizações e abertura de mercados. Apesar das características gerais, não se pode afirmar que ao analisar a estrutura de governança nas empresas não seja possível encontrar características diferenciadas, inclusive, das motivações para a adoção da governança. Quanto a pesquisa da Deloitte se observa um aspecto positivo sobre a adoção da governança corporativa, já que 89% das 76 empresas pesquisadas citaram a intenção de aumentar a aderências as práticas de governança

na tríade: missão, visão e valores, identificando que a motivação também é a busca pela melhoria da qualidade da gestão.

Quanto ao segundo objetivo, se explicou a relação entre o MEG®, a FNQ® e o PNQ®, definindo o papel de cada um deles no processo de implementação da excelência da gestão. O MEG® é a base de tudo, com seus 11 fundamentos da excelência baseados em modelos de excelência mundiais, que por uma metodologia definida são avaliados pelos 8 critérios do PNQ® que são: liderança, estratégia e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados. A pontuação máxima chega a 1.000 pontos, sendo as premiadas aquelas que se encontram entre as faixas 7 a 9, ou seja, a partir de 651 pontos. A FNQ®, tem o papel de administrar o prêmio, a metodologia aplicada para sua avaliação, as visitas e tudo que diz respeito a premiação.

Para o terceiro objetivo, se identificou que o modelo de governança corporativa que prevalece na Coelce mescla os modelos alemão e latino-americano (sendo este último predominante no Brasil) com aderência de 50% das 10 características catalogadas por Andrade e Rossetti (2012). De forma geral as características identificadas foram: financiamento predominante de bancos; controle acionário concentrado; separação entre propriedade e gestão; conselho de administração; liquidez especulativa e oscilante da participação acionária; adesão crescente do modelo de governança com foco em *stakeholders oriented*. Vale informar que esta análise foi feita meramente para fins acadêmicos, sem impacto para o mercado de capitais ou para o MEG®, já que, na prática não existe uma legitimação desses modelos.

No quarto e último objetivo específico, os resultados corroboram com os pressupostos da pesquisa sobre o reconhecimento das diretrizes da governança corporativa na busca pela excelência da gestão, devidamente validados pela comparação dos procedimentos de coleta.

Com base nas entrevistas foi possível perceber homogeneidade das respostas destacando a visão geral sobre a governança ser uma “guardiã” dos valores da empresa permeando todas as atitudes e ações das pessoas que desempenham seu papel e tem por objetivo atender as partes interessadas monitorando as ações da gestão. A liderança em si, é considerada participativa e os princípios da governança corporativa estão claramente identificados por todos os entrevistados, sendo a transparência associada a prestação de contas dos resultados e a comunicação internas e externas (legislação societária); para a equidade foram citadas as avaliações de desempenho dos empregados, recrutamento interno e meritocracia, e o tratamento aos clientes no *call center* e nas agências de atendimento. Outro

ponto comentado foram os resultados das pesquisas internas de clima laboral, de segurança do trabalho; e externas sobre satisfação dos clientes. Sobre responsabilidade corporativa se deixou claro que o trabalho da empresa somente é aceito pela sociedade se a mesma vê a empresa como parte e agente dessa sociedade.

A respeito do MEG® um marco citado por todos os entrevistados foi o plano estratégico definido em 2004 para a Coelce, saindo de um estágio primário de gestão para um estágio de eficiência cuja consequência foi a melhoria nos indicadores de qualidade da empresa e nos resultados econômicos e financeiros. Todos destacaram que a partir desse trabalho a empresa passou a ter reconhecimentos externos que a tornaram uma referência no nordeste e no Brasil. Em relação à adoção do MEG®, todos consideram um divisor de águas na evolução da gestão organizacional, destacando-se principalmente a mobilização das pessoas para alcançar o desafio, cujas ações foram materializadas em: melhoria dos procedimentos, reforço da capacitação e treinamentos, implantação de projetos para melhorar o dia-a-dia das atividades como: gestão à vista(monitoramento de metas) e gestão da rotina (identificar gargalos operacionais); a criação da área de inovação com incentivos a projetos de iniciativa dos colaboradores. E por fim, ver a empresa de forma mais sistêmica em que todos trabalham para um mesmo fim, que é: cumprir com a missão e os valores organizacionais da Coelce.

Na avaliação geral, a contribuição da governança corporativa é reconhecida por todos os entrevistados, principalmente quanto à definição do papel de cada órgão dentro da estrutura de governança, e que o MEG® veio fortalece e ratificar este papel.

A governança corporativa da Coelce também foi associada a própria evolução da governança no Brasil e do grupo controlador da empresa, exigindo mudanças e aperfeiçoamentos na rotina. A premiação do PNQ® é considerada uma conquista vitoriosa destacando que a maior contribuição do Prêmio foi a padronização de atividades, visão sistêmica, implantação de projetos com o gestão da rotina.

Ao final os resultados das entrevistas indicam que as práticas de governança corporativa e a excelência da gestão estão bem internalizadas na empresa, por meio de suas diretrizes como fator propulsor da excelência da gestão, principalmente quando a empresa traçou a meta de usar a metodologia do MEG® para aprimorar os processos gerenciais internos.

Os resultados do questionário com retorno de 35 respondentes dos 40 enviados com 1.855 respostas coletadas evidenciaram uma média de 87% de concordância sobre o tema de governança corporativa e fundamentos do MEG®, e 97% de avaliação positiva referente aos critérios que o PNQ® considera para avaliar o MEG®.

Destacam-se com 100% de avaliação positiva os critérios de: resultados e processos, seguidos de liderança, estratégia e planos, clientes e sociedade. Os 3% de critérios avaliados como “ruim” e “muito ruim” foram seis dos oito critérios: liderança, estratégia e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas.

Os resultados evidenciam que os colaboradores tem internalizado o conhecimento sobre governança corporativa, MEG® e PNQ®, mas, ainda assim, em relação a governança (estrutura e práticas) a empresa deve buscar uma melhor divulgação interna sobre o papel de alguns órgãos da estrutura que não são reconhecidos como parte do processo e também sobre os *stakeholders*.

Na comparação dos resultados das entrevistas e dos questionários com os Relatórios de Gestão do PNQ®, observou-se na primeira comparação que os itens avaliados sobre a estrutura de governança corporativa apresentaram uma convergência maior do Relatório de gestão do PNQ® com as entrevistas, do que entre questionário e entrevista, que foi de 92% de divergência dos 13 itens avaliados. Sobre os princípios da governança as convergências foram visíveis, com exceção do item de responsabilidade corporativa que foi divergente nos dois comparativos.

Na segunda comparação se detectou maiores divergências do questionário com as entrevistas com 64% nos 11 fundamentos do MEG® e 75% nos 8 critérios do PNQ®. Tal resultado, no entanto, não invalida a importância das diretrizes da Governança aplicadas na Coelce na implementação da excelência da Gestão.

Em linhas gerais os resultados obtidos forneceram subsídios para atestar os pressupostos da pesquisa, já que, se constatou que as diretrizes da governança corporativa têm um reconhecimento, tanto da Diretoria Executiva como dos 35 colaboradores da Coelce quanto a implementação na busca pela excelência da gestão, além dos critérios de avaliação do PNQ® colaborarem com o aperfeiçoamento da governança corporativa.

Entre as contribuições da pesquisa realizada, destacam-se: a análise do modelo de governança predominante da empresa comparado aos modelos mundiais; as evidências coletadas nas entrevistas e questionário que comprovam o reconhecimento das diretrizes da

governança como fundamental para a implementação da excelência da gestão materializado em ações reconhecidas pela diretoria executiva e pelo grupo de colaboradores da empresa; e a constatação de convergências e divergências entre a percepção da diretoria e dos colaboradores sobre temas que envolvem a estrutura de governança, os fundamentos do MEG® e os critérios do PNQ®.

Para finalizar, diante das limitações do estudo, recomenda-se para pesquisas futuras considerar mais de uma empresa para a análise ou agregar outros critérios do PNQ® expandindo a quantidade de respondentes do questionário; como também através da análise documental dos Formulários de Referência e das Demonstrações Financeiras Publicadas de uma amostra de empresas de determinada atividade econômica, identificar os modelos mundiais de governança corporativa predominantes.

REFERÊNCIAS

AIDAR, M. M. **A institucionalização da gestão e do desempenho organizacional por meio do Prêmio Nacional da Qualidade**. 2003. 264 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/>>. Acesso em: 01 dez. 2013.

ASHLEY, P. A.; GARBELINI, G. Governança de redes de *stakeholders*: análise das condições de contribuição para o desenvolvimento regional sustentável. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO – CNEG, 5., 2009, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: CNEG, 2009.

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, A.J.S; LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron, 2000.

BEUREN, I.M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BERTUCCI, J. L. O.; BERNARDES, P.; BRANDÃO, M. M. Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração da USP**, v. 41, n. 2, p. 183-196, abr./jun. 2006.

BEYS, F.; OLIVEIRA, L. R. Análise dos motivos que levam empresas a adotar práticas de governança corporativa. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT, 3., 2006, Porto Alegre, **Anais...** Rio Grande do Sul: SEGet, 2006.

BONFÁ, S.; ALVES FILHO, A. G. Aperfeiçoamento do modelo de gestão organizacional: a abordagem do modelo de excelência da gestão da FNQ®. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 30., 2010, São Carlos, **Anais...**São Paulo: ENEGEP, 2010.

BORGERTH, V. M. C. **Entendendo a Lei Sarbanes-Oxley**. 1.ed.São Paulo: Thomsom Learning, 2006.116 p.

BM&FBOVESPA. Disponível em:<<http://www.bovespa.com.br/Principal.asp> >. Acesso em: 02 maio 2014.

BRASIL. **Lei n° 6.404, de 15 de dezembro de 1976.** Dispõe sobre a Sociedade por Ações. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 dez. 1976.

_____. **Lei n° 6.385, de 7 de dezembro de 1996.** Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Poder Executivo, Brasília, DF, 7 dez. 1996.

BRITO, A. J. **Impactos da aplicação do modelo de excelência do PNQ® no desempenho de empresas.** 85 f. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

BRYMAN, A. **Qualitative research.** 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1999.

BUSSAB, W.; MORETTIN, P. **Estatística básica.** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CARIOCA, K. J. F. **Os impactos nos controles internos e nas práticas de governança corporativa de uma empresa concessionária de energia elétrica com a implantação da Lei Sarbanes-Oxley.** 255 f. 2008. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) – Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2008.

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

CARNEIRO, M.; HERMOSILLA, J. L. G. Fatores de sucesso na sustentação de programas de qualidade total: um estudo de caso com metalúrgicas de Sertãozinho SP. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 22., 2002, Curitiba **Anais...** Paraná: ENEGEP, 2002.

CARVALHO, A. G. de. Governança corporativa no Brasil em perspectivas. **Revista de Administração da USP: RAUSP**, v. 37, n. 3, p. 19-32, jul./set. 2002.

COELCE – Companhia Elétrica do Ceará. **Relatório de gestão do prêmio nacional de qualidade – PNQ® 2008.** 88p.

_____. **Relatório de gestão do prêmio nacional de qualidade – PNQ® 2009.** 95p.

_____. **Relatório de gestão do prêmio nacional de qualidade – PNQ® 2010.** 92p.

_____. **Relatório de gestão do prêmio nacional de qualidade – PNQ® 2011.** 109p.

COELCE – Companhia Elétrica do Ceará. **Relatório de avaliação do prêmio nacional de qualidade – PNQ® 2008.** 43p.

_____. **Relatório de avaliação do prêmio nacional de qualidade – PNQ® 2009.** 61p.

_____. **Relatório de avaliação do prêmio nacional de qualidade – PNQ® 2010.** 62p.

_____. **Relatório de avaliação do prêmio nacional de qualidade – PNQ® 2011.** 54p.

- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciência humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- COLE, R. E. Learning from the quality movement: what did and didn't happen and why? **California Management Review**, v.41,n.1, p. 43-73, June1998.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COSTA NETO, P. L. O; CANUTO, S. A. **Administração com qualidade: conhecimentos necessários para a gestão moderna**. São Paulo: BLUCHER, 2010.
- CRESWELL, J.W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.
- CVM – Comissão de Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Rio de Janeiro: CVM, 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 12 fev. 2012.
- DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED. **Transparência em movimento: o atual estágio da governança corporativa no Brasil**. São Paulo: Deloitte, 2013.
- DEMING, W. E. **A nova economia para a indústria, o governo e a educação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- ESCRIG-TENA, A. B. TQM as a competitive factor: a theoretical and empirical analysis. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 21, n. 6, p. 612-637, 2004.
- FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Agency problems and residual claims. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 26, n. 2, p. 327-349, June 1983.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.
- FNQ ®- Fundação Nacional de Qualidade. **Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. 19. ed. São Paulo: FNQ, 2011.
- FNQ ®- Fundação Nacional de Qualidade. **Classe Mundial: FNQ 20 anos, ano XII, n.12, 97p.**, 2011/2012.
- FONTES FILHO, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – CLAD*, 8., 2003, Panamá. **Anais...** Panamá: CLAD, 2003.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES, G.; MACHADO, D. P. N.; GIOTTO, O. T. Análise do conteúdo dos artigos de inovação publicados nos anais do ALTEC, SIMPOI e ENAPAND (2003-2007). *In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO LOGÍSTICA, LOGÍSTICA E*

OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – SIMPOI, 12., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2009.

GONÇALVES, H. A. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Avercamp, 2005.

GÜNTHER, H. **Como elaborar um questionário**. Série planejamento de pesquisa nas ciências sociais, n. 1. Brasília, DF: UnB, Laboratório de pesquisa ambiental, 2003.

GREY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Penso, 2012.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1994. p. 208-229.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 11 jan. 2013.

_____. **Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JURAN, J.M. **Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos**. São Paulo: Pioneira, 1989.

KAUARK, F.S.; MANHÃES, F.C.; MEDEIROS, C.H. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Bahia: Via Litterarum Editora, 2010.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Corporate ownership around the world. **Journal of Finance**, v.54, n.2, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEAL, J. M.; CAMURI, W. C. A Governança corporativa e os modelos mundialmente praticados. **Revista de Ciências Gerenciais**, ano 2008, v.12, n.15, 2008.

LEMOES, A. Q.; ROCHA, J. D. A.; PINTO, F. R.; BATISTA, P. C. D. S. *Stakeholders e desempenho empresarial: um estudo sobre legitimidade, urgência e poder*. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 12., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2009.

LETHBRIDGE, E. Governança corporativa. **Revista do BNDES**, n.18, dez 1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

LINS, C. R. G. **A gestão estratégica baseada na governança corporativa**: um estudo sobre os órgãos de governo das empresas mineiras. 1999. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

LOBO, J. Atualidades. Princípios de governança corporativa. **Revista de direito mercantil, industrial, econômico e financeiro**, v. 45 , n. 142 , p. 141-154, abr./jun. 2006.

LODI, J.B. **Governança corporativa**: o governo da empresa e o conselho de administração. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LONDON STOCK EXCHANGE. **Report of the committee on the financial aspects of corporate governance** - Cadbury Report. Reino Unido: London Stock Exchange, 1992. Disponível em <<http://www.ecgi.de/codes>>. Acesso em: 15 fev. 2013.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: E.P.U, 2008.

MARCUSCHI, L. A. **Análise da conversação**. São Paulo: Ática, 2000.

MARINELLI, M. Um estudo exploratório sobre o estágio da governança corporativa nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado**, v.7, n.19, p. 55-65, set./dez.2005.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAVROIDIS, V., TOLIOPOULOU, S. e AGORITSAS, C. A Comparative analysis and review of national awards in Europe – development of critical success factors. **TQM Magazine**, v. 19, n. 5, p. 453-467, 2007.

MAZALLI, L.; MACHADO JÚNIOR, C.; BARROS FILHO, J.; FURLANETO, C. Excelência em gestão e em resultado econômico-financeiro: uma análise crítica do desempenho das empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 5, n. 3, p. 213-223, set./dez. 2008.

MCKINSEY & COMPANY, KORN/FERRY INTERNATIONAL. **Panorama de governança corporativa no Brasil**. São Paulo. out. 2001. Disponível em: <<http://www.kornferry.com.br/site/pt/mediapublications.asp>>. Acesso em: 12 mar. 2014.

MCKINSEY & COMPANY, KORN/FERRY INTERNATIONAL. Emerging market policymaker opinion survey: key findings São Paulo: 2002. Disponível em: <<http://www.kornferry.com.br/site/pt/mediapublications.asp>>. Acesso em: 12 mar. 2014.

MIGUEL, P.A.C. Um estudo de caso em uma empresa financeira que recebeu o PNQ por três vezes. **Revista Produto & Produção**, v.14, n.2,p.72-88, jun.2013.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

MITCHEL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MONKS, A. G. R.; MINOW, N. **Corporate governance**. 2. ed. Malden: Blackwell Publishing, 2004.

MORAES, M. N. **Governança corporativa: fator crítico de sucesso na gestão estratégia de empresas em alianças**. 184 f. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio, Rio de Janeiro, 2005.

MOTA, N. R.; CKAGNAZAROFF, I. B.; AMARAL, H. F. Governança corporativa: estudo de caso de uma organização não governamental. *In*: CONFERÊNCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE – CIAGS, 6., 2007, Salvador, **Anais...** Bahia: CIAGS, 2007.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo com técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de ciências da administração – RCA**, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

OECD – Organization for Economic Co-operation and Development. **Princípios da OECD sobre o governo das sociedades**. Paris: OECD, 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2013.

_____. **Relatório oficial sobre governança corporativa na América Latina**. Paris: OECD, 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2013.

OLIVEIRA, B. K. D.; FURUTA, G. A.; FRANÇA, L. C. A. Uma contribuição para os estudos críticos em administração. *In*: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 6., 2003, São Paulo, **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2003.

OLIVEIRA, **Consolidação do Novo Mercado: análise dos custos e benefícios das boas práticas de governança corporativa**. São Paulo: USP, 2008.

OLIVEIRA, G. T. D.; MARTINS, R. A. Efeitos da adoção do modelo do prêmio nacional da qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 247-259, maio/ago.2008.

PALADINI, E. P. As bases históricas da gestão da qualidade: a abordagem clássica da administração e seu impacto na moderna gestão da qualidade. **Revista Gestão & Produção**, v. 5, n. 3, p. 168-186, dez. 1998.

POWELL, T. C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 16, n.3, p. 15-37, 1995.

QUILIMARTE, A. **Governança corporativa e assimetria informacional: uma investigação do desempenho de empresas de capital aberto no Brasil.** São Paulo: USP, 2007.

RAMOS, E.F.D. **Identificação de fatores chaves para avaliação da excelência em gestão no Brasil: um ensaio do modelo PNQ.** 115 f. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

RIBEIRO NETO, R. M.; FAMÁ, R. A importância da governança corporativa na gestão das empresas: o caso do grupo Orsa. *In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD*, 6., 2003, São Paulo, **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, A. T. L. Governança corporativa: quando a transparência passa a ser uma exigência global. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, v. 8, n. 115, p. 18-29, dez. 2003.

ROSMAN, L. A. C. Governança corporativa. **Revista de Direito Renovar**, n. 31, p. 131-142, jan./abr. 2005.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SAID, Y. L. B. **Práticas de governança corporativa: uma investigação sobre os conselhos de administração nas empresas listadas no novo mercado da BM&FBovespa.** 2010. 137 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) – Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.

SILVA, E. C. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVEIRA, A. D. M. D. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil.** 2002.165 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

_____; YOSHINAGA, C. E.; BORBA, P. R. F. Crítica à teoria dos *stakeholders* como função-objetivo corporativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 12, n. 1, p. 33-42, jan./mar. 2005.

SOUZA JÚNIOR, M. B. M.; MELO, M. S. T.; SANTIAGO, M. E. A análise de conteúdo como forma de tratamento dos dados numa pesquisa qualitativa em Educação Física escolar. **Revista Movimento da Escola de Educação Física da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, v. 16, n. 3, p. 31-49, jul./set. 2010.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

TORRES, H. L. Epistemologia da teoria do *stakeholder*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANGRAD, 22., 2012, Bento Gonçalves, **Anais...** Porto Alegre: ANGRAD, 2012.

VENTURA, A. F. A.; SANTOS, S. V.; VENTURA JÚNIOR, R.; FIRMINO, R. G. A relação dos níveis de governança corporativa e índices de rentabilidade econômica. **Revista de Economia, Administração e Turismo**, v. 17, n. 3, p. 73-84, jul./set. 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STRAUSS, A.; CORBAIN, J. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory**. 2. ed. London: Sage Publications, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VEIGA, L. R. **A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa: um estudo envolvendo empresas de países relacionados aos modelos de Governança Corporativa anglo-saxão, alemão e latino-europeu**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2006.

APÊNDICE A- PROTOCOLO DE PESQUISA

1 VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO

1.1 Título

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA ADOTADAS POR UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA NA IMPLEMENTAÇÃO DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO

1.2 Problema

Como as diretrizes da governança corporativa contribuíram na implementação da excelência da gestão em uma distribuidora de energia elétrica?

1.3 Pressupostos

- a) As diretrizes da Governança Corporativa, entenda-se estrutura e princípios, têm papel fundamental para a construção da excelência da gestão de uma organização.
- b) Os critérios de avaliação do PNQ® contribuem para a melhora contínua da governança corporativa.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é analisar as diretrizes da governança corporativa e como suas práticas, devidamente avaliadas pelo PNQ®, contribuíram na implementação da excelência da gestão de uma distribuidora de energia elétrica.

1.4.2 Objetivos específicos

- (i) Descrever o desenvolvimento, conceitos e os modelos da governança corporativa no mundo e no Brasil e as tendências para o futuro.
- (ii) Apresentar as características da excelência da gestão, o papel da FNQ® e os fundamentos do MEG®, e os critérios usados pelo PNQ® para avaliá-lo.
- (iii) Identificar o modelo de governança corporativa da Coelce e o histórico na busca pela excelência da gestão.

- (iv) Coletar os resultados das entrevistas e questionários, e assim, analisar como as diretrizes da governança corporativa contribuíram na implementação da excelência da gestão, comparando os resultados entre os diferentes procedimentos de coleta.

1.5 Justificativa

A investigação da relação existente entre governança corporativa e gestão organizacional tem sido objeto de alguns estudos nos últimos anos, porém nenhum deles apresenta a mesma abordagem proposta nesta pesquisa.

No que se refere à governança corporativa, predominam estudos sobre o impacto da adoção de práticas de governança no desempenho empresarial, medido especialmente por indicadores econômico-financeiros e de geração de valor para a companhia; e para os estudos com foco na gestão organizacional, as pesquisas de um modo geral demonstram uma crescente conscientização da importância da utilização de um sistema de gestão integrado, baseando-se na comunicação, aprendizado, compartilhamento do conhecimento dentro das organizações.

Alguns estudos de casos único e múltiplos investigaram aspectos voltados à excelência em gestão organizacional sem relacionar com a governança corporativa e sim com a *performance* empresarial.

Apenas as pesquisas de Ribeiro Neto e Famá (2003) e Moraes (2005) abordaram a governança e a gestão organizacional em conjunto, mas sem discutir sobre os critérios do PNQ®.

Dos 8 critérios do PNQ® será aprofundado o critério de Liderança que avalia os aspectos e disseminação da governança corporativa, utilizando como fonte de dados secundários os Relatórios de Gestão e de Avaliação do PNQ® de 2008 a 2011, como também os procedimentos de coleta de entrevistas e questionários para analisar como as diretrizes da governança corporativa contribuíram na implementação da excelência da gestão.

Acredita-se que esta pesquisa poderá contribuir para a ampliação da discussão sobre o tema, identificando como a governança corporativa contribui na busca pela excelência da gestão, baseando-se nos critérios de avaliação do PNQ®, e servindo de *benchmarking* por meio do estudo de caso único para outras empresas.

2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

2.1 Metodologia da Pesquisa

Caracterização da pesquisa	Objetivos	Abordagem	Estratégia
	Descritiva	Qualitativa	Estudo de caso
Caracterização dos dados	Tipos de dados	Procedimentos de coleta	Métodos de análises de dados
	Primários e Secundários	Bibliográfica Documental De campo (entrevista e questionário)	Documental Análise de conteúdo Análise descritiva

2.2 Unidade de análise e objeto do estudo

A definição da unidade de análise é fundamental para o delineamento do estudo de caso, já que a mesma define o objeto de estudo e o próprio caso. Segundo Yin (2010), a definição da unidade de análise vai depender do enfoque do pesquisador em relação ao estudo e da forma como as questões da pesquisa são definidas

Neste estudo de caso, a unidade de análise é a Coelce escolhida por ter sido uma das únicas empresas do Nordeste a obter em 2011, o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ®), que reconhece o modelo de gestão de excelência adotado pela empresa, e o objeto de estudo, a governança corporativa criada a partir do problema da pesquisa e por ser avaliada pelos critérios do PNQ®.

2.3 Grupo pesquisado

Para as entrevistas se selecionou cinco membros da Diretoria Executiva, dos 10 que constam na última ata de eleição da Coelce, pelo fato de estarem lotados no Ceará, e assim facilitar o agendamento das entrevistas. Para o questionário, 40 foram enviados para colaboradores, em que 35 responderam, definidos pela média de pessoas consultadas pelos avaliadores do PNQ® quando visitaram a Coelce.

3 OBJETIVOS, FONTE DE DADOS, COLETA DE DADOS E MÉTODOS DE ANÁLISE DE DADOS

Objetivos específicos	Tipo de dados	Procedimentos de coleta de dados	Método de análise de dados
Descrever o desenvolvimento, conceitos e os modelos da governança corporativa no mundo e no Brasil e as tendências para o futuro.	Dados secundários	Bibliográfica: revisão da literatura Documental: pesquisa da Deloitte sobre o diagnóstico atual da governança no Brasil	Análise documental
Apresentar as características da excelência da gestão, o papel da FNQ® e os fundamentos do MEG®, e os critérios usados pelo PNQ® para avaliá-lo	Dados secundários	Bibliográfico: Publicações técnicas da Fundação Nacional da Qualidade sobre MEG® e PNQ® e a revisão de literatura de artigos, dissertações e outros materiais acadêmicos.	Análise documental
Identificar o modelo de governança corporativa da Coelce e o histórico na busca pela excelência da gestão.	Dados primários	Documental: Relatórios de Gestão e de Avaliação do PNQ® de 2008 a 2011.	Análise documental
	Dados secundários	Bibliográfica: modelos de governança mundiais (Rossetti; Andrade, 2012) Documental: Diretrizes da governança corporativa da Coelce no <i>website</i> . Formulário de Referência e DFP'S de 2013	Análise documental
Coletar os resultados das entrevistas e questionários, e assim, analisar como as diretrizes da governança corporativa contribuíram na implementação da excelência da gestão, comparando os resultados entre os diferentes procedimentos de coleta.	Dados primários	Documental: Relatórios de Gestão e de Avaliação do PNQ® de 2008 a 2011	Análise documental
		De campo: entrevistas com a Diretoria Executiva da Coelce	Análise de conteúdo
		De campo: questionário aplicado a um grupo de colaboradores da Coelce.	Análise descritiva
Objetivo geral: Analisar as diretrizes da governança corporativa e como suas práticas, devidamente avaliadas pelo PNQ®, contribuíram na implementação da excelência da gestão de uma distribuidora de energia elétrica.			

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

APÊNDICE B- ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA, MEG® E PNQ®

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
 FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE E
 SECRETARIADO – FEAAC
 MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
 MESTRANDA: ANA VIRGINIA SOUZA DE LIMA.

GOVERNANÇA CORPORATIVA –MEG®- PNQ®

Confidencialidade: As respostas de cada entrevistado serão tratadas confidencialmente, vetado qualquer hipótese de identificação no trabalho de dissertação, mantendo-se absoluto sigilo das respostas individuais.

1ª Parte: Perfil do entrevistado

1. Gênero:

Masculino Feminino

2. Faixa etária:

até 25 anos de 36 à 45 anos
 de 26 à 30 anos de 46 à 50 anos
 de 31 à 35 anos acima de 51 anos

3. Nível de formação acadêmica:

Nível Técnico Doutorado
 Graduação Pós-Doutorado
 Especialização / MBA Mestrado
 Outro(s): _____

4. Área de formação acadêmica

Ciências Contábeis Administração Economia
 Engenharia Direito
 Finanças
 Outro(s): _____

5. Área de atuação

Áreas de Negócio Áreas de apoio

6. Tempo de empresa

0 a 3 anos 3,1 a 6 anos
 6,1 a 10 anos 10,1 a 20 anos acima de 20 anos

7. Em que tipo de perfil você se encaixa?

Presidente Diretor Gerente
 Responsável Especialista Analista

Outro(s): _____

2ª Parte: Governança Corporativa – MEG® e PNQ®

(A) Categorias da Governança Corporativa: liderança- boas práticas- princípios

- 1- Como você vê o papel da governança corporativa a respeito do critério da liderança que é um dos critérios avaliados pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ®)?
- 2- Quais impactos são perceptíveis para você sobre as boas práticas de governança corporativa na empresa? Exemplo: comunicação interna, normatizações, relação com sociedade.
- 3- Você acredita que a empresa pratica os princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa da Governança Corporativa? Como tais princípios se materializam?

(B) Categorias do Modelo de Excelência da Gestão (MEG®): Gestão Organizacional- Evolução da Gestão- Critérios de avaliação do PNQ®

- 4- Analisando a evolução da empresa na busca da excelência desde o ano de 2004, com o lançamento do “Plano Escalada” quais as mudanças mais relevantes ocorridas na gestão organizacional?
- 5- Para você a adoção do MEG® na empresa ajudou na melhoria dos processos evoluindo de uma gestão mais conceitual para uma gestão mais ativa? Por quê?
- 6- Dentro dos mesmos 8 critérios, em quais deles você reconhece mais ativamente sua participação ? Pode ser mais de um.

() Liderança () Estratégia e Planos () Clientes () Sociedade () Informações e conhecimento () Pessoas () Processos e Resultados.

(C) Categorias do critério de avaliação da Liderança do PNQ® quanto à governança corporativa: processos gerenciais- nível de compromisso da organização com a excelência – nível de confiança das partes interessadas.

- 7- Como você avalia a implementação dos processos gerenciais quanto ao nível de compromisso da organização com a excelência da gestão?
- 8- E o nível de confiança e transparência com as partes relacionadas (clientes, fornecedores e sociedade) você acha que melhorou com as avaliações do PNQ® desde 2008?

(D) Categorias da avaliação geral da governança corporativa e do PNQ®: contribuição da governança-premiação do PNQ®.

- 9- De que maneira (s) você acha que a governança contribuiu para a consolidação do modelo de excelência da gestão na empresa?
- 10- Como você avalia a Coelce depois da premiação do PNQ®? O que mudou na sua percepção?

APÊNDICE C- QUESTIONÁRIO SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA, MEG® E PNQ®

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE E
SECRETARIADO – FEAAC
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
MESTRANDA: ANA VIRGINIA SOUZA DE LIMA

GOVERNANÇA CORPORATIVA –MEG®- PNQ®

Instruções: Texto padrão exigido pela <https://pt.surveymonkey.com>

Assunto: Questionário sobre Governança Corporativa, MEG® e PNQ®

Enviado em: 26 de janeiro de 2014.

Meu nome é Ana Virginia, aluna do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estou desenvolvendo uma pesquisa na Coelce com o objetivo de analisar as diretrizes da governança corporativa verificando se existe aderência aos modelos mundiais, e , baseando-se nos critérios de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ®), verificar como a governança contribuiu para a consolidação do Modelo de Excelência da Gestão (MEG®) na empresa.

O questionário contém 12 questões divididas em 4 partes: perfil do respondente, estrutura da governança corporativa, critérios de excelência do MEG® e avaliação dos critérios do PNQ® , levando em média de 10 a 15 minutos para respondê-lo.

Peço enviá-lo **até o dia 10 de fevereiro de 2014** para consolidação das respostas.

Ressalto que os resultados dessa pesquisa são de caráter sigiloso dado que o objetivo é analisar os resultados das respostas. O perfil dos respondentes serve somente para contextualizar os grupos, não identificando quem e o que respondeu no questionário.

É válido informar que a referida pesquisa foi autorizada pelo presidente da Coelce.

A seguir o link do questionário:

[SurveyLink]

Caso não consiga visualizar o questionário clicando no link, copiar e colar na barra de endereço do seu navegador.

Este link está vinculado, de maneira exclusiva, a esta pesquisa e ao seu endereço de email. Não encaminhe esta mensagem.

Agradeço sua colaboração para concluir esta pesquisa.

Atenciosamente

Ana Virginia Souza de Lima

Atenção: Se não desejar receber nossos emails, clique no link abaixo e você será removido automaticamente de nossa lista de mala direta.

[RemoveLink]

1ª Parte: Perfil do respondente**1. Gênero:**

Masculino Feminino

2. Faixa etária:

até 25 anos de 36 à 45 anos
 de 26 à 30 anos de 46 à 50 anos
 de 31 à 35 anos acima de 51 anos

3. Nível de formação acadêmica:

Nível Técnico Doutorado
 Graduação Pós-Doutorado
 Especialização / MBA Mestrado
 Outro(s): _____

4. Área de formação acadêmica

Ciências Contábeis Administração Economia
 Engenharia Direito
 Outro(s): _____

5. Área de atuação

Áreas de Negócio Áreas de apoio

6. Tempo de empresa

0 a 3 anos 3,1 a 6 anos
 6,1 a 10 anos 10,1 a 20 anos acima de 20 anos

7. Cargo atual

Presidente Diretor Gerente
 Responsável Especialista Analista

Outro(s): _____

2ª Parte: Estrutura da Governança Corporativa

8. Sobre os instrumentos de governança

Perguntas	1-Discordo totalmente	2-Discordo	3-Neutro	4-Concordo	5-Concordo totalmente
1. A Coelce tem uma estrutura de governança corporativa?					
2. A Coelce divulga essa estrutura ?					
3. A Coelce faz reuniões sobre os resultados?					
4. A Coelce tem procedimentos internos?					
5. A Coelce tem código de conduta?					
6. A Coelce tem planejamento estratégico?					
7. A missão, valor e visão da Coelce são divulgados internamente?					
8. A Coelce tem canais de atendimento ao cliente?					
9. A Coelce tem ações com foco sócio-ambiental?					
10. A Coelce preza pela segurança da informação?					
11. O conceito de “excelência em gestão” é algo que você associa a Coelce?					

9. De acordo com os objetos de referência a seguir , quais você associa a estrutura interna de governança corporativa da Coelce?

Objeto de Referência	1-Discordo totalmente	2-Discordo	3-Neutro	4-Concordo	5-Concordo totalmente
1. Diretoria Executiva					
2. Conselho de Administração					
3. Comitês					
4. Conselho Fiscal					
5. Auditoria Interna					
6. Relações com Investidores					
7. Unidade de controle interno (UCI)					
8. Auditoria Externa Independente					

9. Ouvidoria interna					
10. Clientes					
11. Órgãos reguladores					
12. Acionistas					
13. Stakeholders					

10. De acordo com os critérios a seguir, quais você associa a avaliação de um modelo de Governança Corporativa?

Crítérios de avaliação	1-Discordo totalmente	2-Discordo	3-Neutro	4-Concordo	5-Concordo totalmente
1. Transparência					
2. Equidade					
3. Prestação de contas					
4. Responsabilidade corporativa					
5. Comunicação					
6. Riscos empresariais					
7. Tomada de decisões					
8. Normas operativas					
9. Normas de conduta					
10. Valores e princípios organizacionais					

3ª Parte: Critérios de excelência do MEG®

11. De acordo com os fundamentos a seguir, quais você associa ao "Modelo de excelência da gestão" da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ®)?

Fundamentos	1-Discordo totalmente	2-Discordo	3-Neutro	4-Concordo	5-Concordo totalmente
1. Pensamento sistêmico					
2. Aprendizado organizacional					
3. Cultura de inovação					
4. Liderança					
5. Orientação por processos e informações					
6. Visão de futuro					
7. Geração de valor					
8. Valorização das pessoas					
9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado					
10. Desenvolvimento de Parcerias					
11. Responsabilidade social					

4ª Parte: Avaliação dos critérios do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ®)**12. Como você avalia os oito critérios a seguir considerados pelo PNQ® para avaliar a excelência da gestão da Coelce?**

Critérios					
	1- Ruim	2-Muito Ruim	3-Bom	4-Muito bom	5-Ótimo
1. Liderança					
2. Estratégia e planos					
3. Clientes					
4. Sociedade					
5. Informações e conhecimento					
6. Pessoas					
7. Processos					
8. Resultados					

APÊNDICE D- AUTORIZAÇÃO PARA A PESQUISA DO ESTUDO DE CASO



Programa de Pós-Graduação em
Administração e Controladoria
Mestrados Acadêmico e Profissional

CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA PESQUISA DE DISSERTAÇÃO

A Companhia Energética do Ceará-COELCE,

Eu, Ana Virginia Souza de Lima, aluna do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria – MPAC da Universidade Federal do Ceará – UFC, estou realizando uma pesquisa acadêmica sobre a Coelce, para identificar as diretrizes da governança corporativa adotada pela empresa na implantação do modelo de gestão da FNQ.

Ressalto que para alcançar o objetivo do estudo de mestrado profissional necessito da colaboração desta entidade quanto aos dados solicitados sobre os relatórios de gestão do PNQ de 2008 a 2011, como também entrevistas e questionários aplicados aos seus executivos e colaboradores próprios e a divulgação do nome da empresa como objeto de estudo no meio acadêmico.

O título da pesquisa é:

DIRETRIZES DA GOVERNANÇA ADOTADA POR UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA NA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

Objetivo geral:

Identificar as diretrizes para o uso da governança corporativa como suporte à implantação do modelo de excelência de qualidade da gestão de uma distribuidora de energia elétrica.

Desde já agradecemos sua cooperação.


Fortaleza, 03 de dezembro de 2013.



Ana Virginia Souza de Lima
Mestranda



Prof.ª Dr.ª Alessandra Carvalho de Vasconcelos
Orientadora



Prof. Dr. Érico Veras Marques
Coordenação do PPAC - Profissional



Autorização


Abel Alves Rochinha
DIRETOR PRESIDENTE
coelce