

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

**GESTÃO ESTRATÉGICA E A GOVERNANÇA DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO TEÓRICO SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL<sup>1</sup>**

**STRATEGIC MANAGEMENT AND THE GOVERNANCE OF ORGANIZATIONS: A THEORETICAL STUDY ON CONTRIBUTIONS TO ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND REGIONAL DEVELOPMENT**

**Nairana Radtke Caneppele Bussler<sup>2</sup>, Daniel Knebel Baggio<sup>3</sup>, Jose Eduardo Storopoli<sup>4</sup>, Lucas Daniel Ramos Ribeiro<sup>5</sup>, Bethina Ferraz De Campos<sup>6</sup>**

<sup>1</sup> Pesquisa Institucional desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PPGDR/UNIJUI) e pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UNINOVE).

<sup>2</sup> Doutoranda do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional (PPGDR/UNIJUI), bolsista PROSUC/CAPES

<sup>3</sup> Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional, (PPGDR/UNIJUI)

<sup>4</sup> Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração, (PPGA/UNINOVE)

<sup>5</sup> Doutorando do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração (PPGA/UNINOVE),

<sup>6</sup> Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações, (PPGGEO/URI).

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo compreender de que forma a gestão estratégica e a governança das organizações contribuem para o desempenho organizacional e refletem no desenvolvimento regional. Trata-se de um ensaio teórico, proporcionando uma discussão sobre as temáticas. Para que ocorra vantagem competitiva, as estratégias necessitam ser um elo entre a situação atual e a situação desejada. Boas práticas de governança e uma gestão estratégica são fundamentais no processo de implementação destas estratégias, visto que as decisões e responsabilidades dos envolvidos no processo estratégico são compartilhados. Isso se justifica em função de que existe uma relação direta e positiva entre a gestão estratégica, a governança corporativa e o desempenho organizacional. Conclui-se que a relação entre uma gestão estratégica e um modelo eficiente de governança corporativa poderá proporcionar um desempenho ainda maior do que estas duas variáveis atuando separadamente. Logo, o desempenho organizacional reflete diretamente e positivamente no desenvolvimento de uma região, o qual pode ser verificado a partir de indicadores socioeconômicos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Estratégica. Governança. Desempenho Organizacional. Desenvolvimento Regional.

## ABSTRACT

This article aims to understand how the strategic management and the governance of the organizations contribute to the organizational performance and reflect in the regional development. It is a theoretical essay providing a discussion on the themes. To a competitive advantage occur strategies need to be a link between the current situation and the desired situation. Good governance practices and strategic management are fundamental in the process of implementing these strategies, as the decisions and responsibilities of those involved in the strategic process are shared. This is justified by the fact that there is a direct and positive relationship between strategic management, corporate governance and organizational performance. We conclude that the

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

relationship between strategic management and an efficient corporate governance model may provide even greater performance than these two variables acting separately. Therefore, the organizational performance reflects directly and positively in the development of a region, which can be verified from socioeconomic indicators.

**KEY WORDS:** Strategic Management. Governance. Organizational Performance. Regional development.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações que buscam competir no mercado, utilizam-se de um sistema de governança como ferramenta para subsidiar a gestão estratégica, com o objetivo de otimizar o seu desempenho organizacional e, conseqüentemente, promover o desenvolvimento regional. Para isso, as organizações empregam os princípios propostos por Andrade e Rosseti (2014), ou seja, transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa, para guiar as suas ações, visto que ao longo do processo histórico, mudaram as forças de gestão do mundo corporativo, bem como os beneficiários de seus resultados. Ao mesmo tempo em que evoluíram as concepções, as abordagens e os instrumentos de gestão, modificaram-se a estrutura de poder nas corporações.

Nesse sentido, a gestão estratégica é considerada um *“processo de tratar a dimensão empreendedora da organização, sua renovação e crescimento, e, especialmente, desenvolvendo e usando de estratégias para guiar as operações da organização”* por Motta (1995, p. 89). Para tanto, a organização deveria ser guiada por um objetivo previamente definido (visão) e, todos os integrantes da organização, assim como todos os recursos, deveriam estar alinhados e orientados por uma estratégia em comum, com fins de alcançar a visão definida.

Silva Jr, Muniz e Martins (2009) afirmam que a governança atua como um fenômeno organizacional, com papel de resguardar a transparência nas relações entre as estruturas de propriedade e de controle, bem como o de defender os interesses de todas as partes envolvidas. Sendo assim, a importância de uma governança estruturada e firme em seus propósitos, ajudará a fortalecer e reforçar as competências das organizações para enfrentar novos níveis de complexidade que podem surgir, estabelecendo estratégias de geração de valor e confiança na relação entre todas as partes interessadas.

Conforme afirma Barquero (2002) a dinâmica econômica e o ajuste produtivo dependem das decisões sobre investimento e localização tomadas pelos atores econômicos, sendo também uma função dos fatores de atração de cada território. Trata-se, portanto, de uma questão que condiciona a dinâmica econômica das cidades e regiões e que, por sua vez, é afetada pelo comportamento dos atores locais.

Sendo assim, o objetivo deste artigo foi compreender como a gestão estratégica e a governança das organizações contribuem para o desempenho organizacional e refletem no desenvolvimento

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

regional. Trata-se de um ensaio teórico, proporcionando uma discussão sobre as temáticas e resultando em um modelo de proposições teóricas.

## **2. GESTÃO ESTRATÉGICA**

O conceito de estratégia entrou em evidência na área de administração na década de 50 com o intuito de introduzir nas empresas uma nova perspectiva de futuro, objetivando a ideia de orientar os gestores das organizações para analisar a expansão de seus negócios e melhorar os níveis de desempenho (SAUSEN, 2012). A aplicação do conceito de estratégia proporcionou a visão de mais longo prazo nas organizações, através de métodos analíticos.

Logo, o planejamento estratégico iniciou efetivamente como uma prática de olhar para o futuro e definir objetivos para as organizações, em função de um mundo de mudanças que começava a exigir reposicionamentos mais constantes na dinâmica de gestão das organizações. Iniciou-se, a introdução de métodos mais racionais e analíticos na criação de futuros alternativos às organizações, de modo a antecipar mudanças e direcionar as ações administrativas com base em tendências e objetivos específicos definidos nas empresas.

O enfoque da gestão estratégica surgiu em meados da década de 70, para fazer frente aos grandes desafios de uma época de mudanças de grande magnitude. No entanto, segundo Motta (1995), algumas dimensões do planejamento estratégico, principalmente no que concerne as suas propostas racionais de análise antecipatória, passaram a ser questionadas. Consolidou-se nele, as suas perspectivas de contínuo, sistemático e contingencial, aceitando-o mais como um processo emergente de um conjunto de decisões e ações que levem ao alcance de objetivos organizacionais do que algo antecedente ao processo de implementação de estratégias.

Diante dessa relativização do planejamento estratégico convencional, enquanto proposta racional de análise antecipatória, surge o termo gerência estratégica (gestão estratégica) inicialmente introduzida por Igor Ansoff, no início dos anos 70. Para Motta (1995) se o termo era novo, a ideia não o era, uma vez que se encontrava claro na literatura de planejamento estratégico produzida na década anterior. Poucos anos mais tarde, no entanto, o próprio Ansoff consagrou o termo, inaugurando uma nova visão na administração, oferecendo uma perspectiva mais sistêmica da dinâmica de ajuste dos objetivos organizacionais, diferentemente da visão anterior do planejamento estratégico.

Pascale (2002), expõem que o maior desafio que as organizações enfrentam hoje é melhorar radicalmente o índice de acertos das iniciativas estratégicas e atingir o nível de renovação necessário para a execução bem-sucedida das ações organizacionais. Para isto, Sausen (2012), ao fazer referência à teoria da complexidade, sugere a possibilidade de tratar as empresas como sistemas adaptativos complexos, como forma de proporcionar novos *insights* sobre a natureza do trabalho estratégico.

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

Compreendendo que a estratégia é essencial no mundo dos negócios, diferentes autores buscaram compreendê-la para que sua formulação gerar resultados positivos. Para tanto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999) compilaram as diferentes concepções em um livro dividindo as dez escolas de estratégia em três categorias, conforme apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 - Compilação das concepções de estratégia por Mintzberg

	<b>Escola</b>	<b>Descrição</b>
Escolas Prescritivas	Escola do Design	Estratégia como um processo de concepção
	Escola do Planejamento	Estratégia como um processo formal
	Escola do Posicionamento	Estratégia como um processo analítico
	Escola Empreendedora	Estratégia como um processo visionário
	Escola Cognitiva	Estratégia como um processo mental
Escolas Descritivas	Escola de Aprendizado	Estratégia como um processo emergente
	Escola do Poder	Estratégia como um processo de negociação
	Escola Cultural	Estratégia como um processo coletivo
	Escola Ambiental	Estratégia como um processo reativo
Escola Configurativa	Escola de Configuração	Estratégia como um processo de transformação

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999)

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999) qualquer processo de formulação estratégica poderá incluir uma ou mais escolas de pensamento estratégico, dependendo do momento, do seu ambiente interno e externo onde a empresa está inserida. Dessa forma, cada uma das escolas pode contribuir para a formação da estratégia, visto que elas se mesclam e podem se complementam.

Vasconcelos e Cyrino (2000) afirmam que a noção de estratégia é, assim, fortemente orientada em direção à noção de adaptação. Em primeiro lugar, há a noção de adaptação externa implícita na lógica do posicionamento da firma na indústria. É a partir da análise objetiva de seu ambiente que a firma será capaz de identificar a posição mais favorável. A escolha da estratégia correta permitirá à firma adaptar-se à estrutura da indústria.

Em segundo lugar, a estratégia deve ser internamente coerente, adaptando os elementos internos da firma à sua posição na indústria. As atividades da firma devem, dessa maneira, ser configurada de maneira coerente, cada uma dando suporte e complementando a outra. É essa sinergia e coerência interna que tornam possível a execução de uma estratégia bem-sucedida (PORTER, 1980).

As estratégias têm como objetivo dentro das organizações o desenvolvimento de vantagens competitivas, definindo assim como a empresa vai atuar no mercado e como ela irá se posicionar em relação a concorrência. Para Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 22) as teorias sobre estratégia empresarial, que abordam a vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais.

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

O primeiro eixo classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva. Dois casos são, assim, identificados: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado e b) as que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização. A segunda dimensão discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Uma divisão se faz entre os pesquisadores que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática, da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico, e os que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio.

A representação das correntes explicativas da vantagem competitiva relacionadas as duas dimensões das teorias de estratégia estão representadas na Figura 1.

Figura 1 - As correntes explicativas da vantagem competitiva



Fonte: Cyrino e Vasconcelos (200, p. 23).

A convergência entre estratégia e teoria demonstra a diversidade de variáveis que devem ser levadas em consideração, visto que, nos casos em que seja necessário a mudança organizacional através da estratégia, diversos processos poderão ser modificados. Com isso, serão necessárias

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

alterações ou inclusões nos recursos que são importantes para garantir que a empresa permaneça, se desenvolva e possa competir no mercado, garantindo um desempenho favorável e vantagem competitiva, que deverá ser garantida e orientada por uma estrutura de governança que tenha como foco a sustentabilidade.

### **3. GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Blair (1995) define a governança corporativa são arranjos culturais, legais e institucionais que determinam o que as corporações podem fazer, quem as controla, como esse controle é exercido e como os riscos e retornos das atividades que eles empreendem são alocados. Já Gordon (1997) afirma que a governança corporativa pode ser vista como uma matriz institucional capaz de ligar os sinais do mercado às decisões dos gerentes corporativos.

Logo, Dos Santos (2008) afirma que governança tem como objetivo analisar a administração e controle de uma instituição qualquer, seja empresarial ou não, com finalidade lucrativa ou filantrópica, controlados por capitais públicos ou privados, e qualquer que seja a forma adotada, societária, associativa, comunitária, fundacional ou cooperativa. Para o autor, qualquer instituição possui uma estrutura de governança, e um conjunto de procedimentos e controles que disciplina as relações entre os diversos agentes que participam de sua atividade operacional.

#### **3.1 Modelos de Governança**

A complexidade das diferentes formas de organização capitalista em cada país foi basicamente refletida no desenvolvimento de dois modelos de governança corporativa: o anglo-saxão, encontrado nos Estados Unidos e no Reino Unido, e o nipo-germânico, predominante no Japão, na Alemanha e na maioria dos países da Europa continental (IBGC).

A principal diferença entre os modelos supracitados reside no objetivo final da empresa: criação de valor para os acionistas através de controle corporativo do tipo *shareholder* que reflete o primeiro modelo (anglo-saxão) e equilíbrio de interesses entre acionistas e outros grupos impactados pelas atividades da empresa onde é fundamentado no controle do tipo *stakeholder* (nipo-germânico) de acordo com Lethbridge (1997).

Para o IBGC (2016) há duas grandes categorias, que abrigam os principais modelos adotados pelo mundo, *outsider system*, conhecido também como anglo-saxão e *insider system* conhecido como nipo-germânico. Outros modelos situam-se numa nuance entre esses dois modelos, aproximando-se mais de um ou outro sistema.

O modelo *outsider system* (anglo-saxão), predominante nos Estados Unidos e Reino Unido, é caracterizado pelo IBGC (2016) através de acionistas pulverizados e tipicamente fora do comando

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

diário das operações da companhia, estrutura de propriedade dispersa nas grandes empresas, papel importante do mercado de ações no crescimento e financiamento das empresas, ativismo e grande porte dos investidores institucionais, mercado com possibilidade real de aquisições hostis do controle e foco na maximização do retorno orientado para os acionistas..

Já, o modelo *insider system* (nipo-germânico), localizado na Europa Continental e Japão, difere-se do outro modelo pelas seguintes características: grandes acionistas tipicamente no comando das operações diárias, diretamente ou via pessoas de sua indicação, estrutura de propriedade mais concentrada, papel importante do mercado de dívida e títulos no crescimento e financiamento das empresas, o frequente controle familiar nas grandes companhias, bem como a presença do Estado como acionista relevante, presença de grandes grupos/conglomerados empresariais, muitas vezes altamente diversificados, baixo ativismo e menor porte dos investidores institucionais, reconhecimento mais explícito e sistemático de outros *stakeholders* não-financeiros, principalmente funcionários (orientado para as partes interessadas) (IBGC, 2016).

As diferentes formas de organização, sejam elas associação, fundação, cooperativas, empresas (individuais, familiares, de capital aberto ou fechado, entre outras), IES, possuem modelos de governança que se compõem de diferentes formas e podem se enquadrar tanto com características do modelo *Outsider System* como possuir indícios do modelo *Insider System*. Como se analisa a governança, ou qual modelo é adotado, depende da forma ou tipo de organização, nas IES essa sistemática também se aplica, visto que essas organizações são fortemente impactadas pela regulação e normas, que estão instituídas no ambiente institucional.

### **3.2 Sistema geral, dimensões e princípios da governança**

Para Santos (1997), a boa governança é requisito fundamental para um desenvolvimento sustentado, incorporando no crescimento econômico a equidade social. A governança tem a ver com atos propositados, e não apenas comandos tácitos, como salienta Finkelstein (1991). Sendo assim, o estudo da governança se preocupa não apenas com decisões, mas também com suas consequências como efeitos distributivos, programas e projetos, eficácia, consentimento, leis e responsabilidades.

#### **a) Sistema geral de governança corporativa**

O código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC defende que os princípios e práticas da boa governança corporativa se aplicam a qualquer tipo de organização, independentemente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle. Está na 5ª edição e adota uma abordagem que estimula o uso consciente e efetivo dos instrumentos de governança, focando a essência das boas práticas.

Tornou-se menos prescritiva, ampliou o olhar sobre as diversas partes interessadas da empresa,

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

reforçou a fundamentação das boas práticas de governança e explicitou a importância da ética nos negócios. Para o código, o sistema geral da governança corporativa é regido por uma estrutura, apresentada conforme quadro 2.

#### Quadro 2 - Caracterização da do sistema geral da governança corporativa

Assembleia Geral	<p>É o órgão máximo da empresa, de participação direta pelo qual os sócios tratam das grandes decisões da organização, é também o momento relevante de prestação de contas e exercício de transparência pela administração, e oportunidade valiosa para que os sócios possam contribuir com a organização, apresentando ideias e opiniões.</p> <p>Pode ser permanente ou não, conforme dispuser o estatuto.</p>
Conselho Fiscal	<p>Representa um mecanismo de fiscalização independente dos administradores para reporte aos sócios, instalado por decisão da assembleia geral, cujo objetivo é preservar o valor da organização. Os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual, apesar do caráter colegiado do órgão.</p>
Conselho de Administração	<p>O conselho de administração é responsável por assegurar a integridade das demonstrações financeiras da organização, preparadas de acordo com as práticas contábeis vigentes das respectivas jurisdições em que a organização mantenha suas atividades.</p>
Comitê de Auditoria	<p>Órgão relevante de assessoramento ao conselho de administração, para auxiliá-lo no controle sobre a qualidade de demonstrações financeiras e controles internos, visando a confiabilidade e integridade das informações para proteger a organização e todas as partes interessadas. Pode ser interno ou externo.</p>
Diretoria executiva	<p>A diretoria e o órgão responsável pela gestão da organização, cujo principal objetivo é fazer com que a organização cumpra seu objeto e sua função social. Ela executa a estratégia e as diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração, administra os ativos da organização e conduz seus negócios. Por meio de processos e políticas formalizados, a diretoria viabiliza e dissemina os propósitos, princípios e valores da organização.</p>

Fonte: Adaptado de IBGC (2015).

O ambiente em que se define a estrutura de poder, os processos e as práticas de governança corporativa subdivide-se em pelo menos quatro blocos interligados sendo eles a propriedade, o controle, a administração e auditoria e fiscalização. O controle da companhia é exercido pelos proprietários controladores, o que não inclui os minoritários e os acionistas preferenciais. A administração é exercida pelo conselho de administração e pela diretoria executiva. E o ambiente de auditoria e fiscalização pode ser integrado por quatro órgãos:

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

conselho fiscal, auditoria independente, comitê de auditoria, auditoria interna (ANDRADE; ROSSETI, 2014).

No que se refere a gestão, Lorenzi, Procopiuck e Quandt (2009, p. 117):

Tornar as instituições mais transparentes, responsáveis e capazes de se reportar com eficácia aos seus gestores, sejam eles de origem pública ou privada, de empresas ou universidades, constitui um desafio atual. Levar o tema da governança corporativa às organizações significa, entre outros aspectos, compreender que elas são regidas por diversas instâncias, cada uma com seus próprios critérios de gestão e com padrões indicativos do que seja aceitável no conjunto de resultados obtidos por companhia.

Um sistema de governança que esteja alinhado e desenvolvendo seu papel com credibilidade, ética e resultados podem ser compreendidos como um conjunto de práticas administrativas que tem como objetivo otimizar o desempenho das empresas através de seus negócios, produtos e serviços. Assim, será possível proteger todas as partes interessadas desde os acionistas, aos clientes, fornecedores, credores, funcionários e governos, facilitando o acesso às informações básicas da empresa, melhorando o modelo de gestão.

Nessa perspectiva, os sistemas de governança compreendem regras formais e informais, tanto públicas quanto privadas, aliadas a práticas aceitas e a mecanismos eficientes para impor sua execução. Oman e Blume (2005) afirmam que, o desafio encontra-se em transformar os arranjos políticos e econômicos de governança de sistemas fundamentados em relacionamentos para sistemas baseados em regras claras e com efetividade na aplicação.

## **b) Dimensões da governança corporativa através dos 8 Ps**

As diversas dimensões da governança corporativa são sistematizadas através de 8Ps: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade os quais estão caracterizados no quadro 3. Estas dimensões podem ser utilizadas como uma metodologia de avaliação das organizações pois sintetizam o ambiente, o sistema, os pontos fortes e fracos, as situações críticas independentemente do tipo de empresa.

A separação entre a propriedade e o controle, assim como os custos derivados desses conflitos, fizeram surgir o modelo de gestão denominado de governança corporativa, que prima pelos princípios e que possui diversas dimensões a serem estudadas sendo elas a propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade. Todos esses elementos e dimensões retomam a características de que organizações trabalham com pessoas e comportamentos não somente recursos financeiros.

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

Para Backes et al (2009), as práticas de governança corporativa permitem e requerem o aprimoramento da gestão da empresa em todas as suas áreas. Essa gestão diferenciada contribui para que a organização conquiste vantagem competitiva, pois revela uma empresa com administração eficiente, organizada e preparada para evidenciar aos interessados todas as nuances que envolvem sua administração atendendo as exigências dos elementos e as dimensões que devem ser observadas e fazem parte deste processo.

### Quadro 3 - Síntese conceitual dos 8 Ps da governança corporativa

<b>Propriedade</b>	Atributo fundamental, diferenciados da companhia, refere-se as tipologias que podem ser. Familiar, consorciada, estatal, anônima, fechada, pulverizada. Estreitas relações com as razões de ser e com as diretrizes de governança.
<b>Princípios</b>	Legados éticos dos fundadores. Código de conduta formalizado. Valores universais da boa governança: equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa.
<b>Propósitos</b>	Alinhamento da administração através de missão e visão. Estratégia bem fundamentada para os negócios e a gestão. Maximização do retorno total dos investimentos dos <i>shareholders</i> . Conciliação dos interesses dos <i>shareholders</i> com os interesses dos <i>stakeholders</i> .
<b>Papéis</b>	Clareza na separação dos papéis acionistas, conselheiros, gestores, conselho de administração, diretoria executiva entre outros. Alçadas de responsabilidade claramente definidas.
<b>Poder</b>	Estrutura de poder claramente definida, visível e aceita. Ausência de sinais de lutas de poder, de consequências destrutivas. Lideranças fortes admiradas interna e externamente por estilos e competências reconhecidas. Estrutura organizacional bem definida por critérios meritocráticos. Definição compartilhada de decisões de alto impacto. Planejamento de sucessões nos órgãos da administração.
<b>Práticas</b>	Não acumulação de presidência do conselho de administração e da diretoria executiva. O conselho de administração deve ter dimensões, constituições, atribuições e focos eficazes. <i>Empowerment</i> dos órgãos de governança constituintes do ambiente de governança. Fluidez nos canais internos de comunicação e nas relações internas e externas. Gestão de conflitos de interesse, de transação entre partes relacionadas e de custo de agência.
<b>Pessoas</b>	Gestão estratégica de RH. Clima organizacional avaliado com regularidade e com altos índices de favorabilidade. Meritocracia. PPR - Programa de Premiação por Resultados bem definido e bem gerido. Processo sucessório para funções chave da organização.
<b>Perpetuidade</b>	Salvo em casos excepcionais, objetivo último das organizações. Presente em todas as empresas, com maior visibilidade nas familiares. Fortemente associado a ciclo de vida dos negócios, coesão e alinhamento interno direcionamento estratégico, perspectiva promissora de resultados, atributos, posturas qualidade na administração, atenção ao tripé da sustentabilidade econômico-financeiro social e ambiental.

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

Fonte: Adaptado de Andrade e Rosseti (2014, p. 144)

Andrade e Rosseti (2014, p. 147), afirmam que:

Obviamente, a listagem e o conteúdo das questões centrais da governança em cada uma dos 8P's não são iguais em cada uma destas categorias de empresas, e variam também em função do estágio de seu desenvolvimento e dimensão do negócio. E, mesmo em empresas de um mesmo tipo - por exemplo, familiares ou de capital fechado - há diferenças em cada um os 8P's, decorrentes de outro fator de alta relevância para questões de governança: o momento gerencial.

Para os autores, em síntese, a propriedade define a governança, os princípios dependem do código de conduta, os propósitos convergem para a otimização e retorno dos investimentos. A segregação de papéis resulta na atribuição das atividades, logo, o poder, tem como objetivo a geração de resultado por parte de quem o exerce. As práticas devem fornecer canais fluidos de informação com objetivo de auxiliar na tomada de decisões, que resultará na perpetuidade das empresas, completamente dependente dos 7Ps anteriores. É importante ressaltar que a condução de todo esse processo é realizada por pessoas, agentes de governança ou não, que darão vida e continuidade às operações organizacionais.

### **c) Princípios da governança corporativa**

O IBGC adaptou os seis princípios, elementos ou valores, inicialmente descritos pela OCDE, para quatro, sendo eles a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa. Optou-se neste estudo por denominá-los de princípios, já Andrade e Rosseti (2014) os denominam como valores, e outros autores como elementos.

O IBGC (2016) descreve a transparência (*disclosure*) como o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização. Andrade e Rosseti (2014) afirmam que a transparência das informações, especialmente das de alta relevância, impactam os negócios e envolvem resultados, oportunidades e riscos.

A equidade (*fairness*) para o IBGC (2016) revela-se a partir do tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. Para Andrade e Rosseti (2014) a equidade é o

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

senso de justiça no tratamento dos acionistas, respeito aos direitos do minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa das assembleias.

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis realizando prestação de contas (*accountability*) para o IBGC (2016). Para Andrade e Rosseti (2014), a prestação de contas deve ser fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria.

A responsabilidade corporativa (*compliance*) para o IBGC (2016) acontece quando os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e de suas operações, e aumentando as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e ambiental) no curto, médio e longo prazo. Para Andrade e Rosseti (2014), ela existirá em conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.

Para Andrade e Rosseti (2014), a governança corporativa é um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas. Para os autores, é necessária uma postura com integridade e ética, senso de justiça, exatidão na prestação de contas, conformidade e transparência.

#### **4. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Lima, Soares e Lima (2012) descrevem que existe uma dificuldade em se medir o desempenho organizacional global dada a sua estratégia e a dificuldade das organizações na sua implementação. A maioria das estratégias formuladas não é implementada com êxito, sendo que o maior problema não é a estratégia em si, mas sua capacidade de execução.

Quanto aos motivos que levam as organizações a medirem seu desempenho, Luitz e Rebelato (2003) afirmam que contribuem para realizar comparações de desempenho com concorrentes ou organizações de outros ramos (*benchmarking*). Esse fato demonstra as partes interessadas, qual o potencial de retorno de seus investimentos e permite verificar, periodicamente, se as estratégias organizacionais de curto, médio ou longo prazo estão sendo cumpridas.

Nas últimas décadas, os indicadores de desempenho deixaram de ser somente financeiros pois, medir o desempenho organizacional através de indicadores somente financeiros pode causar confusões, pois muitas vezes estes indicadores não refletem o real desempenho da organização. Para Foguel e Souza (1985), o desenvolvimento caracteriza-se por uma ordem de progressões ou evolução

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

com estágios, cujas variáveis básicas que influenciam na organização são reorganizadas.

Segundo Sink e Tuttle (1993), não existe consenso quanto aos critérios de desempenho para os sistemas organizacionais, nem quanto as definições operacionais para os critérios de desempenho normalmente utilizados. Na opinião do autor, entre os diversos fatores influentes no desempenho organizacional, o mais crítico é os recursos humanos, por que afeta todos os outros. Como são vários fatores influentes nas medidas de desempenho, é possível focalizar a análise em duas medidas: a medida de desempenho a nível técnico e nível humano.

Entender os contextos de atuação e usar a informação para determinar o caminho a ser seguido é a habilidade necessária que definirá o sucesso ou não da organização. Para Fidelis e Barbosa (2012), apesar de ser um fenômeno abstrato e intangível, a informação tornou-se um recurso primordial ao desenvolvimento de qualquer organização. Para Tavares (2005), tanto a evolução dos conceitos como as práticas relacionadas ao planejamento e à gestão estratégica, estão intimamente vinculados com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais e a governança.

Kelm (2003, concluiu que as organizações são sistemas de tomada de decisão, de comunicação e de informação, que buscam efetivar sua missão, disponibilizar recursos internos e existir sob pressões e modificações do seu ambiente externo. Para tanto, necessitam de um modelo de gestão atento a sua organicidade e sinergia entre os seus diversos fatores e relacionamentos com o contexto externo. Sendo assim, torna-se possível afirmar que o desempenho precisa ser analisado sob seus resultados econômicos, mas também sob sua contribuição social e sua preocupação ambiental.

## **5. CONTRIBUÇÕES DA GESTÃO ESTRATÉGICA E DA GOVERNANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Para Souza (1995) quando o homem cria, empreende, produz objetos e saberes, ele, se apropria deles desenhando o campo do conhecimento, cultura e política. Neste sentido, Furtado (2000) afirma que o desenvolvimento se fundamenta no processo de invenção cultural que permite ver o homem como agente transformador do mundo. Para Veiga (2005, p. 44) *“só há desenvolvimento quando os benefícios do crescimento servem à ampliação das capacidades humanas”*.

Sendo assim, as organizações são importantes para o desenvolvimento regional, pois podem ser responsáveis pela motivação de seus funcionários para a aquisição de conhecimento, gerando impacto econômico, qualificando a mão de obra, logo, aumentando a produtividade. Teixeira e Grzybovski (2012, p. 313) afirmam que a *“a realidade das empresas é resultado do ambiente que as cerca, da cultura do empresário, de sua família e da sociedade do qual o empreendimento faz parte”*.

A gestão estratégica e a governança, através da geração de um desempenho favorável, podem vir a solucionar problemas locais, contribuindo enquanto local de inovação e de constituição de cidadania, gerando demandas que podem ajudar a movimentar a economia dialogando com a sociedade. Para tanto, Teixeira e Grzybovski (2012, p. 321) compreendem o desenvolvimento de uma região como:

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

Resultado da dinâmica do meio, do contágio empreendedor, o qual pode ser promovido por meios de redes inteligentes, disponibilidade de capital social e também mediante a circulação de informações e conhecimentos, que desempenham papel preponderante no nível de inovação para dinamizar a região.

Compreende-se assim, que as informações são importantes para a realização de planejamentos e gestão tanto no nível da empresa, quanto da região. Logo, o êxito da governança das organizações para o desenvolvimento das regiões depende de que os planos da empresa estejam de acordo com a realidade e a dinâmica territorial na qual ela está estruturada (KNOPP, 2011). Deverá existir a inter-relação entre as ferramentas de gestão e projetos locais.

Como exemplo é possível citar Bussler (2017), quando em sua dissertação, estudou duas Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES) para identificar quais foram as contribuições da governança no desempenho destas organizações, visto que, por serem entidades comunitárias, estas não possuem instrumentos de mercado para realizar a análise da dinâmica de sua governança. Como principais conclusões do estudo, a autora verificou que todas as estratégias implantadas, tiveram como objetivo reduzir as externalidades negativas e aumentam as positivas, se posicionando de forma mais competitiva.

A governança daquelas ICES promotoras do desenvolvimento regional, possuíam uma massa crítica suficiente para promover um desempenho favorável, e contavam com um planejamento estratégico bem alinhado com definição da missão e visão, estratégias bem fundamentadas para os negócios e uma gestão excelente em termos de retorno dos investimentos e conciliação dos interesses de todas as partes interessadas, em determinados períodos (BUSSLER, 2017).

Mas, compreender a complexidade de uma ICES não ocorre somente em termos funcionais, mas em função de seu objeto que, ao assumir como propósito a participação no desenvolvimento de sua comunidade ingressa visceralmente no caráter polissêmico do desenvolvimento, tanto em relação as formas de participação nas estratégias de promoção e, principalmente, nos resultados esperados desse processo, também foi importante. Neste contexto, o essencial para as universidades não é necessariamente construir instrumentos de controle que se fragilizam a priori por abarcar somente fatores causais, mas sim em constituir mecanismos de aferição social da construção da ação da universidade, enquanto ator social transformador (BUSSLER, 2017). Essa conclusão também pode ser analisada quando se analisa as empresas com fins lucrativos.

Sendo assim, a estrutura de governança poderá ser eficaz ou não, mas existe, esteja expressa ou resultante de comportamentos adotados ou costumeiros. Estudar a governança, e a relação dela com o desempenho torna-se relevante, pois dos resultados analisados é possível se obter exemplos de tomada de decisões que devem ou não ser adotadas, bem como, comportamentos e ações que foram eficientes ou não.

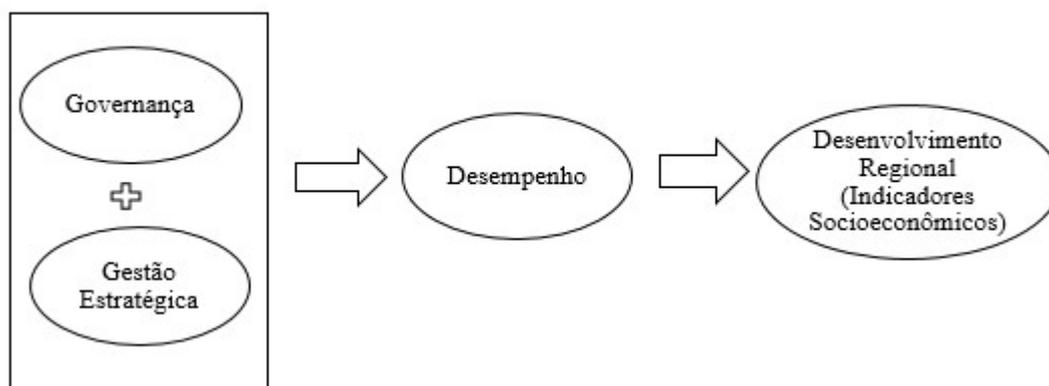
Logo, a relação dessas temáticas, no caso do estudo citado, está relacionado a ideia de que as ICES são importantes para o desenvolvimento regional, pois aumentam o nível de conhecimento e de

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

cultura da região, apresentam um impacto econômico, qualificam a mão de obra, geram pesquisas para o aumento da produtividade, podem solucionar problemas locais, contribuem enquanto local de inovação e de constituição de cidadania. Além de capacitar pessoas e atrair pesquisadores, a existência de uma universidade gera demandas que podem ajudar a movimentar a economia de uma região visto que, elas não devem existir apenas para produzir materiais científicos de excelência mas precisam dialogar com a sociedade, com as empresas, e ser capaz de produzir conhecimento considerando as características e necessidades de cada (BUSSLER, 2017).

Sendo assim, sugere-se a partir da figura 1, um modelo de proposições teóricas para as temáticas abordadas.

Figura 1 - Modelo de proposições teóricas



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Existe uma relação direta e positiva entre a gestão estratégica, a governança corporativa e o desempenho organizacional. O modelo proposto na Figura 1 contempla que a gestão conjunta entre uma gestão estratégica e um modelo eficiente de governança corporativa poderá proporcionar um desempenho ainda maior do que estas duas variáveis atuando separadamente. Logo, o desempenho organizacional reflete diretamente e positivamente no desenvolvimento de uma região, o qual pode ser verificado a partir de indicadores socioeconômicos.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo compreender como a gestão estratégica e a governança das organizações contribuem para o desempenho organizacional e refletem no desenvolvimento regional. Foi possível compreender que a evolução tecnológica e o aumento em grande escala da

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

competitividade fizeram com que as empresas se organizassem a partir de novos modelos de gestão, para que fosse possível projetar caminhos estratégicos a serem seguidos com vistas ao alcance de um determinado desempenho, seja por meio da gestão estratégica, da governança, ou ainda, da união dos dois modelos, gerando desenvolvimento regional nos aspectos tanto econômico, quanto social.

Para Bertucci (2005), interpretar e oferecer respostas adequadas ao ambiente utilizando estratégias prospectivas apresentaram significativos efeitos sobre o desempenho das organizações. Portanto, é possível compreender que quanto maior a capacidade da governança para avaliar as influências do ambiente externo, para prever os efeitos das mudanças e responder ao ambiente com estratégias prospectivas, maior será a probabilidade de que essa organização apresente também grau elevado de desempenho e mantenha-se no mercado.

Sendo assim, compreende-se que a vantagem competitiva será efetiva se as estratégias atuarem como um elo entre a situação atual e a situação desejada. Para tanto, boas práticas de governança e uma gestão estratégica são fundamentais no processo de implementação destes planos, visto que as decisões e responsabilidades dos atores envolvidos no processo estratégico são compartilhados na mesma proporção. Logo, a organização ao proporcionar o desempenho esperado estará influenciando no desenvolvimento das regiões, proporcionando melhorias na qualidade de vida dos cidadãos.

Quanto às implicações deste estudo, compreende-se que ao analisar as organizações e conseqüentemente seu desempenho, é relevante a compreensão dos eventos e situações que causaram as mudanças e adaptações estratégicas e que geraram vantagem competitiva, para posteriormente analisar a posição dos gestores. Neste sentido, a principal limitação do estudo e já sugestão de estudos futuros, refere-se à ausência de um estudo de caso com período determinado em uma organização, e que pudesse apresentar as relações existentes entre a gestão estratégica, a governança, o desempenho favorável e o desenvolvimento regional através de dados numéricos, visto que esse estudo é apenas teórico.

## 7. REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; ROSSETI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2014.

BACKES, R. G. et al. Governança corporativa e performance organizacional: descrição de estudos sobre o tema. **Revista Reflexão Contábil**, v. 28, n. 2, p. 59-73, maio/ago. 2009.

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

BARQUERO, Antonio Vázquez. Desenvolvimento Endógeno em Tempos de Globalização. Porto Alegre: FEE, 2002.

BERTUCCI, J. L. O. Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3. p. 10-24, jul./set. 2005.

BLAIR, M.M. **Ownership and control: re-thinking corporate governance for the twenty-first century**. Washington: Brookings Institution, 1995.

BUSSLER, N. R. C. A governança e o desempenho das instituições comunitárias de ensino superior: um estudo multicaso da UNIJUÍ e da UNIVATES. 2017. **Dissertação** (Mestrado em Desenvolvimento Regional). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. 2017.

Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.

DOS SANTOS, A. P. Governança Corporativa e desempenho em instituições privadas de ensino superior - um estudo de caso em minas gerais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro. 2008.

FIDELIS, J. R. F.; BARBOSA, R. R. A competência informacional e sua influência na percepção de variáveis organizacionais estratégicas em IES privadas. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, Número Especial, p. 27-39, out. 2012.

FINKELSTEIN, L. S. **What is Global Governance**. Vancouver: Associação de Estudos Internacionais, 1991.

FOGUEL, S.; SOUZA, C. C. **Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1985.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A estruturação do processo de auto-avaliação de IES: uma contribuição para a gestão educacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 23, 2003. **Anais**. Ouro Preto: Engenharia de Produção, 2003. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003\\_TR0201\\_0136.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0201_0136.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2016.

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

FURTADO, C. **Introdução ao desenvolvimento: enfoque histórico-estrutural**. 3 ed. Rio de Janeiro: paz e terra, 2000.

GORDON, J.N. The shaping force of corporatelaw in the new economicorder. **Universityof Richmond Law Review**, v. 31, p. 1473-1499, 1997.

IBGC. Instituto brasileiro de governança corporativa. **Organização sem fins lucrativos**. Disponível em < <http://www.ibgc.org.br/index.php>>. Acesso em 09 ago. 2016

KELM, M. **Indicadores de performance em instituições universitárias autogeridas** - uma contribuição à gestão por resultados. 2003. 398f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Knopp, G. Governança social, território e desenvolvimento. **Perspectivas em Políticas Públicas**, n. 4, v. 8, p. 53-74, 2011.

LETHBRIDGE, E. Governança Corporativa. **Revista BNDES**, v. 4, n.8, p. 809 - 845,dez. 1997.

LIMA, C. R. M.; SOARES, T. C.; LIMA, M. A. A utilização *do balanced scorecard* em instituições de ensino superior. **Revista de Informação Contábil**, v. 6, n. 3, p. 1-13, jul/set 2012.

LORENZI, A. G. A.; PROCOPIUCK, M.; QUANDT, C. O. Governança corporativa: a situação das empresas brasileiras em relação às melhores práticas. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 2, n. 2, p. 105-119, maio/ago. 2009.

LUITZ, M.P.; REBELATO, M. G. Avaliação do desempenho organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003. **Anais**. Ouro Preto, 2003. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003\\_tr0115\\_0751.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0115_0751.pdf)>. Acesso em: 24 ago. 2016.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. São Paulo. Record, 1995.

OMAN, C.; BLUME, D. Corporate governance: the development challenge. **Economic Perspectives**,

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

v. 10, n. 1, p. 16-19, 2005.

PASCALE, R. T. Surfando à beira do caos. In: CUSUMANO, A. A.; MARKIDES, C. D. **Pensamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PORTER, M. E. Competitive strategy. New York : Free Press, 1980.

SANTOS, M. H. de C. Governabilidade, Governança e Democracia: Criação da Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós-Constituinte. **Revista de Ciências Sociais**. v. 40, n. 3, 1997.

SIEDENBERG, Dieter Rugard. **Desenvolvimento Sob Múltiplos Olhares**. (Org.). Ijuí: Ed. Unijuí, 2012.

SILVA Jr. A.; MUNIZ, R. M.; MARTINS, P. O. Governança Corporativa na IES familiar de grande porte: um estudo de caso. **Revista Alcance**, v. 16, n. 3, p. 286-303, set/dez 2009.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1993.

SOUZA, S. M. R. **Um outro olhar: Filosofia**. São Paulo. FTD, 1995.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.

TAVARES, S. M. N. Governança em universidades confessionais no Brasil: modelo em construção. **Revista educação e linguagem**. V. 12, n. 19, p. 219-238, jan/jun, 2009.

TEIXEIRA, E. B.; GRZYBOVSKI, D. Empreendedorismo e desenvolvimento regional: uma articulação teórica (conceitual). SIEDENBERG, D. R. **Desenvolvimento Sob Múltiplos Olhares**. (Org.). Ijuí: Ed. Unijuí, 2012.

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, B. Vantagens competitivas: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20 - 37, Out./Dez. 2000.



Data:  
16 a 18  
de Julho

Tema:  
Possibilidades de  
Desenvolvimento em  
Territórios Periféricos



**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

VEIGA, J. E. A História não os absolverá nem a geografia. Campinas: Armazém do Ypê (autores associados), 2005.